

平成 2 3 年度 調査・研究事業

中小企業における受注及び販売
の促進活動に関する調査・研究

平成 2 4 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会京都支部

はじめに

東日本大震災および台風による被害を受けられた方々に対し、心よりお見舞い申し上げますと共に、一日も早い復興を祈念申し上げます。

リーマンショックの影響からようやく抜け出そうとしていた矢先の大震災で、京都では物資の不足や観光客が激減するなど、多くの企業が厳しい環境にさらされました。そうした中であって、「何か、売上を増やす策がないか」、「他社は、売上の維持・向上に、どのようにしているのだろうか」というお声を聞く機会が多くなりました。

そこで私ども（社）中小企業診断協会京都支部では、中小企業の売上高向上のお役に立てるような受注促進活動や販売促進活動を調査・研究し、情報提供すべく「中小企業における受注および販売の促進活動に関する調査・研究」を実施することといたしました。

調査・研究を進めるにあたり、アンケート調査や訪問調査にご協力いただいた京都府内の多くの中小企業様に厚く御礼申し上げます。またそれに先だってアドバイス等いただきました京都商工会議所中小企業経営相談センター様を始め、多くの支援機関、組織、団体等の皆さまに厚く御礼申し上げます。

本報告書は

- ①多くの企業は、どのような受注および販売の促進活動（販促活動等）に取り組んでいるのか
- ②支援機関による中小企業支援施策の活用状況はどうか
- ③売上高の増えている企業とそうでない企業では、販促活動等において何か違いがあるのか
- ④販促活動等を展開する上での留意点は何か
- ⑤売上高を伸ばしておられる企業の事例

を中心にまとめております。

本報告書が、中小企業における販促活動等の参考となり、その売上向上の一助となることを願っています。

平成 24 年 1 月

社団法人中小企業診断協会 京都支部

支部長 山 脇 康 彦

目 次

調査・研究実施概要	1
第1章 アンケート調査の結果	
第1節 アンケートの集計結果	4
第2節 売上の増減傾向と販促活動等のクロス集計	15
第2章 受注及び販売の促進活動展開のポイント	
第1節 人的販売（営業人材の育成）	19
第2節 店舗とイベント	27
第3節 パブリシティと広告・宣伝	33
第4節 インターネット利用	39
第5節 海外進出	47
第3章 中小企業における受注及び販売の促進活動事例（13社）	54
付帯資料	
アンケート調査票	82
訪問調査お尋ねシート	85
おわりに	86

【調査・研究実施概要】

1. アンケート調査

京都商工会議所中小企業経営相談センターを始め、多くの支援機関、組織、団体等のご協力を得て、リストアップした企業を対象にアンケート調査を実施し、主に

- ①現在取り組んでいる受注及び販売の促進活動（以下「販促活動等」という）
- ②支援機関による中小企業支援施策（以下「支援施策」という）の活用状況
- ③最近３年間（東日本大震災前）の売上高の推移

について調査を行った。

(1) 実施状況

① 調査期間

平成 23 年 7 月 15 日～9 月 5 日

② 調査対象

京都府内中小企業 2500 社

③ 調査方法

郵送法（調査票を郵送し、郵送による回収）

(2) 回収状況

回答数 403 社（回収率 16.1%）

2. 訪問調査

アンケート調査で後日の訪問可とご回答いただいた企業で、売上高が増えているとご回答いただいた企業の中から無作為に抽出した数社に、（財）京都高度技術研究所、京都府山城広域振興局、京都府中丹広域振興局、宇治商工会議所、（社）農業総合支援センター等からご紹介を得た企業を加え、取り組んでおられる販促活動等と、それに取り組むに至った背景、工夫あるいは苦労した点、同様の取り組みを考えている企業へのアドバイス等について聞き取りを行った。

(1) 実施状況

① 調査期間

平成 23 年 9 月 15 日～11 月 30 日

② 調査対象

京都府内 13 社

③ 調査方法

訪問・聞き取り調査

3. 本調査・研究事業にアドバイス等いただいた支援機関、組織、団体等（敬称略、順不同）

- ① 京都府農林水産部
- ② 京都府山城広域振興局 農林商工部
- ③ 京都府中丹広域振興局 農林商工部
- ④ 京都府農業会議
- ⑤ 社団法人農業総合支援センター
- ⑥ 京都産業育成コンソーシアム
- ⑦ 京都商工会議所 中小企業経営相談センター
- ⑧ 宇治商工会議所 商工課
- ⑨ 公益財団法人京都産業21 事業推進部 経営革新部 お客様相談室
- ⑩ 財団法人京都高度技術研究所 京都市中小企業支援センター

4. 用語

本報告書では、特定の用語について、つぎのように用いている。

- (1) 販売目的の同行：商談掘り起こしや商談締結に向けて、上同等の営業力を加えることを目的とした同行
- (2) 育成目的の同行：営業員がOFF-JTで学んだスキルを営業現場で実践する際に、それをサポートすることを目的とした同行
- (3) Aグループ：東日本大震災前までの最近3年間の売上高の傾向が大幅に伸びている（20%以上）または、やや伸びている企業
- Bグループ：同売上高の傾向がほぼ横ばいで推移している企業
- Cグループ：同売上高の傾向が大幅に減少している（20%以上）または、やや減少している企業
- (4) 取組率：販促活動等への複数回答の設問において、対象となる企業に占める回答企業の割合。次の算式で求める（パーセントは小数点第2位を四捨五入している）。
$$\text{取組率} = \text{回答企業数} \div \text{対象企業数} \times 100 (\%)$$

第1章 アンケート調査の結果

本章では、アンケート調査の集計結果について見て行く。

第1節では、回答企業403社のプロフィール（業種、主な取扱商品、従業員規模、東日本大震災前までのここ3年間の売上状況）、受注及び販売の促進活動（以下では「販促活動等」という）への取り組み状況、中小企業支援施策の活用状況などについて見て行く。

第2節では、回答企業を、東日本大震災前までのここ3年間の売上が増加しているグループ、ほぼ横ばいのグループ、減少しているグループに分け、販促活動等の取り組みの特徴などについて見て行く。

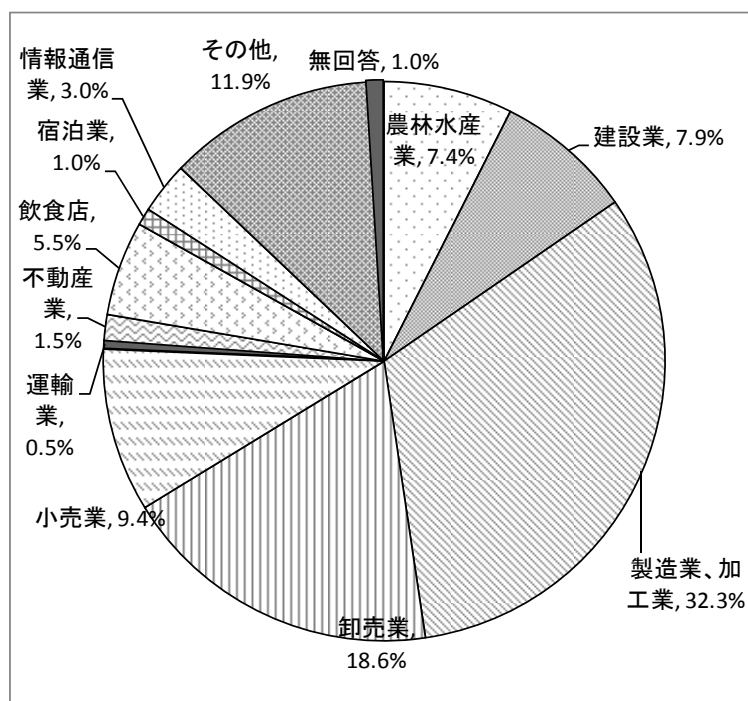
第1節 アンケートの集計結果

本節では、回答企業のプロフィール、取り組んでいる販促活動等、支援機関等による支援施策の活用状況について見て行く。

1. 業種構成

回答のあった403社について業種別の構成を見ると、最も多いのが「製造業、加工業（32.3%）」で、次いで「卸売業（18.6%）」、「その他（11.9%）」、「小売業（9.4%）」の順となっている。「その他」には理美容業、教室関連、旅行業、建築設計関連、廃棄物処理関連などが見られる（図1）。

図1 業種構成



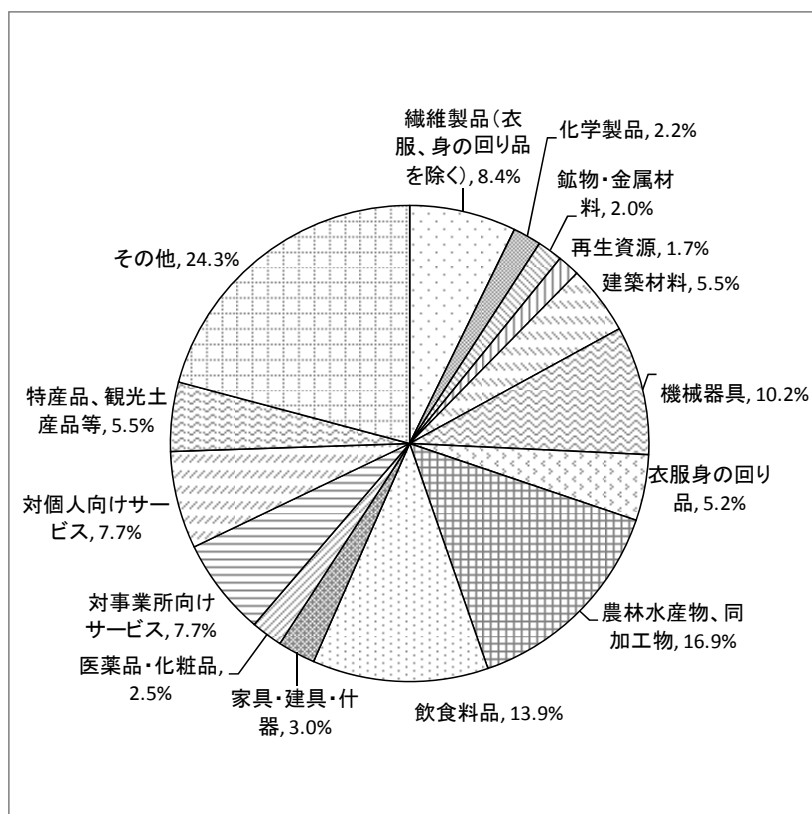
「その他」の内容

レンタルリース業、旅行業、理美容業、美容業、モーターサイクル用アフターマーケットパーツの開発・製造・卸・小売販売、マンション等大規模改修工事に特化、文化財修復、仏表具製造販売、バレエ教室業、廃品回収、産業廃棄物収集・運搬、廃棄処理、農産物及び特産品直売所、都市農村交流施設、専門サービス業、設計事務所、石油製品販売業、スクール運営（アナウンサー、ナレーター、声優）、写真画像の修正、加工、制作物全般、システム、土業、産業廃棄物運搬及び処理、不動産管理業、税理士事務所、結婚専科、サービス業（9社）、広告代理店、販促企画代理店、広告、建築設計監理業、建築設計（2社）、研修事業、保険代理業、教育、科学機器、会員制医療クラブ、映像制作、印刷パッケージ

2. 主な取扱商品

主な取扱品について見ると、「その他」を除くと、最も多いのが「農林水産物、同加工物（16.9%）」で、ついで「飲食料品（13.9%）」、「機械器具（10.2%）」の順となっている（図2）。

図2 主な取扱商品（n=403 複数回答）



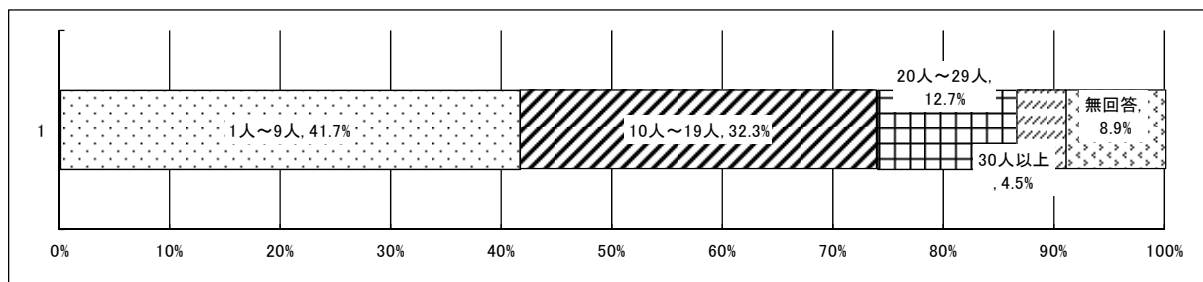
「その他」の内容

和装全品種、和紙・墨・筆、和紙・紙工品、レストラン、旅行観光商品販売・企画、容器包装資材、輸入自動車、モーターサイクル関係、保険サービス、宝飾品、文具事務用機器・紙製品、文具・傘・バッグ、不動産、仏壇仏具、仏具、福祉用具貸与、美術品、バッジ、墓石・石塔、燃料油全般、人形、生乳生産、生の飼料作物（動物園用）、塗料・副資材、塗装工事業、陶器、天体望遠鏡、電子応用機器、電気設備、電気製品、提灯、建物の設計、竹工芸品、ソフトウェア（2社）、造形物制作、設備機械製造、設計施工、石油製品、製箱、人材、書籍（2社）、食料加工機、食肉関係品、照明器具（2社）、宿泊・宴会・会議、修理、住宅販売、住宅、自動車潤滑油、システム、産業用機械製造、産業廃棄物・リサイクル石、雑貨・アクセサリ、左官工事請負業、工場向けソフト・ソリューション、工事、広告、建築塗装業、建築専門職種、建築設計・施工、建築設計、建築工事、建築請負業、紙製品（かるた類）、紙製品、掛軸・表装、絵画材料、映像、インターネット活用・ホームページ等、印刷物製造・販売、印刷物（3社）、印刷業（2社）、印刷紙器パッケージ、印刷加工品、医療機具・フィットネス関連商品、医療器具・介護用品、医療機器、CD・DVD

3. 従業者規模

従業者規模について見ると最も多いのが「1人～9人（41.7%）」で、次いで「10人～19人（32.3%）」、「20人～29人（12.7%）」の順となっている（図3）。

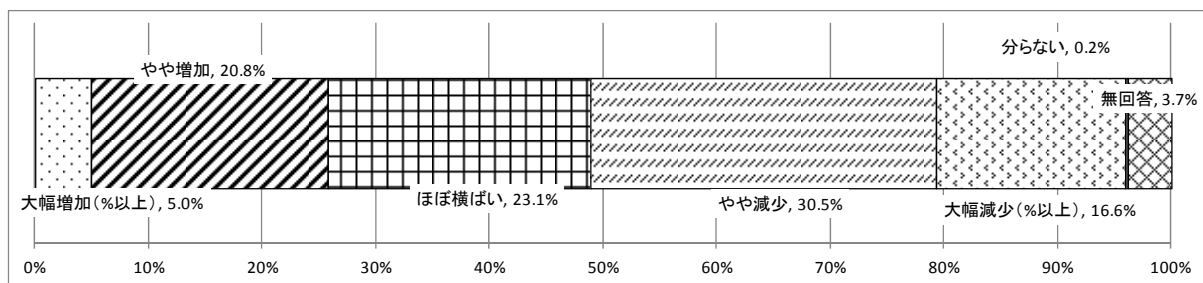
図3 従業者規模（n=403）



4. 売上高の状況

東日本大震災前までの、最近3年間の売上高の推移について見ると、最も多いのが「やや減少（30.5%）」で次いで「ほぼ横ばい（23.1%）」、「やや増加（20.8%）」の順となっている。「大幅に増加（5.0%）」や「大幅減少（16.6%）」も見られる（図4）。

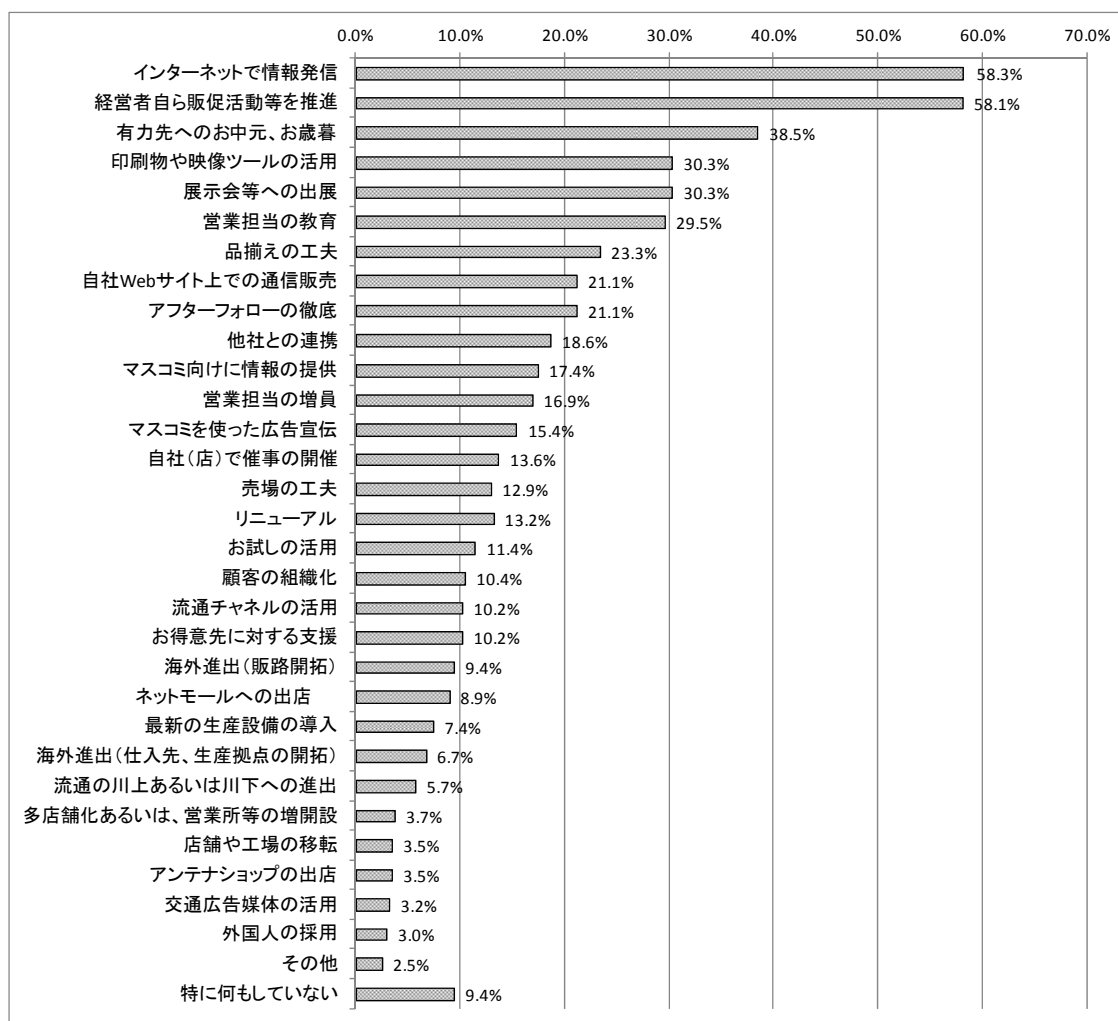
図4 ここ3年間（東日本大震災前まで）の売上高の推移（n=403）



5. 取り組んでいる販促活動等

ここ3年以内に実施した、または現在実施している販促活動等について見ると、最も多いのが「インターネットで情報発信（58.3%）」で、次いで「経営者自ら販促活動等を推進（58.1%）」、「有力先へのお中元、お歳暮（38.5%）」の順となっている。一方で、「アンテナショップの出店（3.5%）」、「交通広告媒体の活用（3.2%）」、「外国人の採用（3.0%）」は低く出ている。「何もしていない（9.4%）」という回答も見られる（図5）。

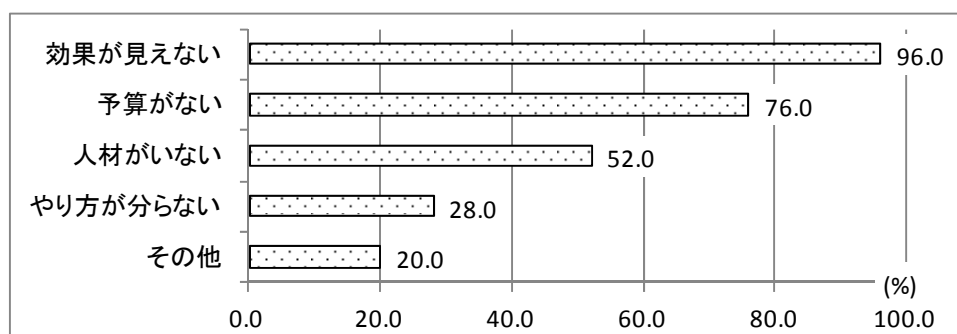
図5 3年以内に実施した、または現在実施している販促活動等（n=403 複数回答）



6. 販促活動等を特に何もしていない理由

何もしていない理由として最も多いのが「効果が見えない(96.0%)」で、次いで「予算がない(76.0%)」、「人材がいない(52.0%)」の順となっている(図6)。

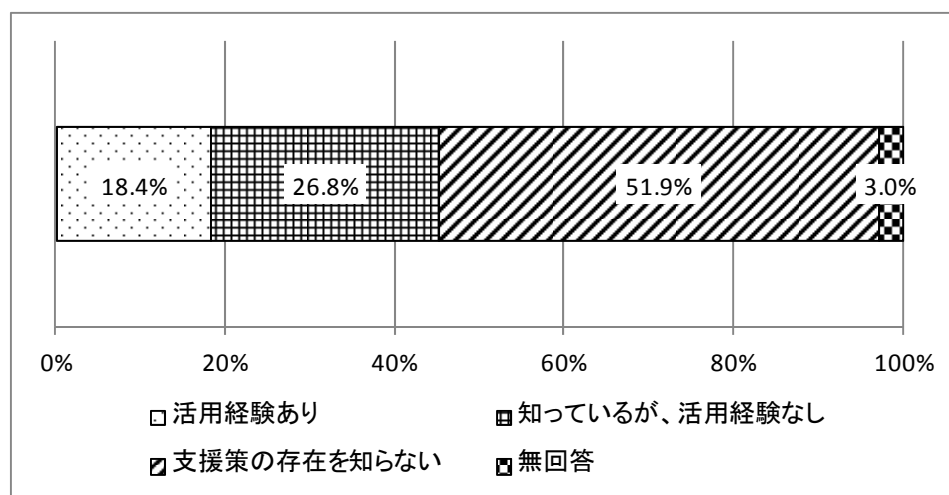
図6 販促活動等を特になにもしない理由（n=25、複数回答）



7. 支援機関等の支援施策の活用経験

支援機関等による販促活動等への支援施策の活用経験についてみると、最も多いのが「支援策の存在を知らない（51.9%）」で、次いで「知っているが活用経験はない（26.8%）」、「活用経験がある（18.4%）」の順となっている（図7）。活用経験のある企業の割合が低く出ている。

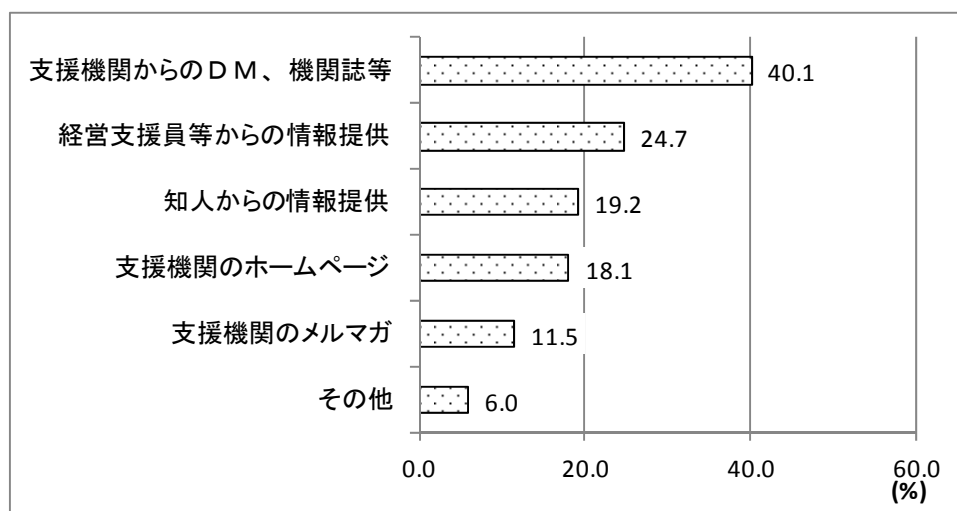
図7 支援機関の支援施策の認知と活用経験（n=403）



8. 支援施策を知った経路

支援施策の活用経験がある、または、支援施策を知っているが活用経験がない企業において、支援施策を知った経路について見ると、最も多いのが「支援機関からのDM、機関誌等（33.5%）」で、次いで「経営支援員等からの情報提供（20.6%）」、「知人からの情報提供（16.1%）」の順となっている（図8）。

図8 支援施策を知った経路（n=182 複数回答）



支援施策情報の入手経路について、DMや機関誌等の紙媒体や経営支援員等といったいわゆるアナログ媒体に対する回答が高く出ている一方で、ホームページやメルマガといったデジタル媒体は低く出ている。

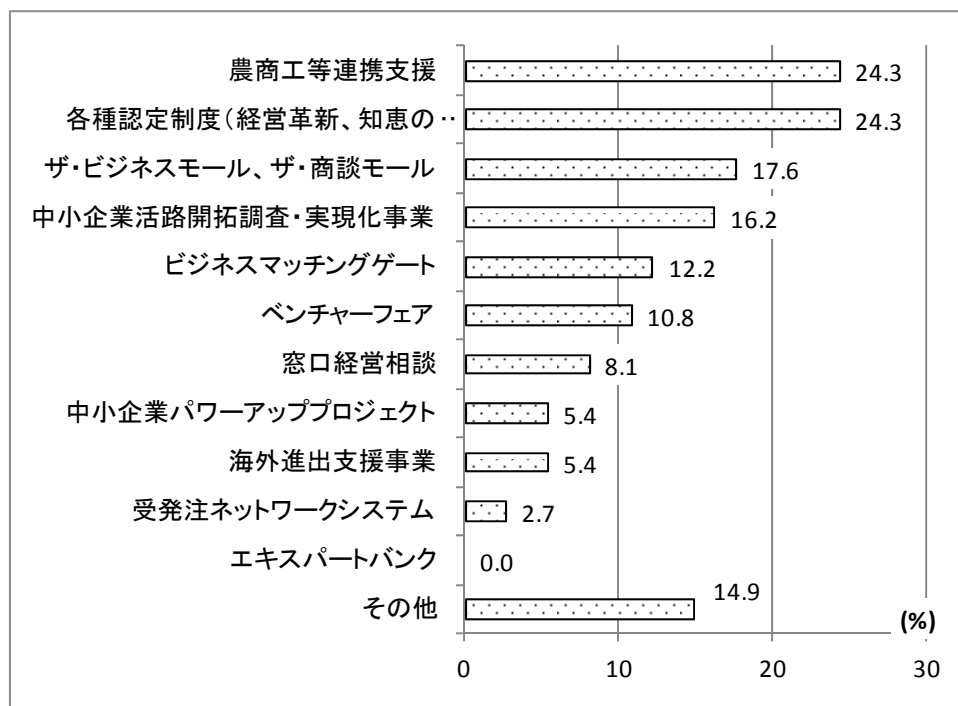
この結果と、先に見た「支援施策を知らない」と、後述する支援施策を知っているが活用した経験がない理由としての「自社にぴったりの支援施策がない」、「支援施策の中身がよく分らない」に対する回答の高さを見る限り、支援施策の普及・促進手段としては、経営支援員等が機関誌等を持参し、説明するのが最も効果的な方法であることが分る。

ホームページやメルマガはあまり関心を持って見たり、購読したりしていないと見られることから、一層魅力的なホームページ作りや楽しめる、ワクワクするようなメルマガ配信が課題である。

9. 活用経験のある支援施策

活用経験のある支援施策について見ると、最も多いのが「農商工等連携支援（24.3%）」と「経営革新や知恵の経営等の各種認定制度（24.3%）」で、次いで「ザ・ビジネスモール、ザ・商談モール（17.6%）」、「中小企業活路開拓調査・実現化事業（16.2%）」の順となっている。「その他（14.9%）」としては、ビジネスフェアへの出展、きょうと元気な地域づくり応援ファンド事業、金利負担などがある（図9）。

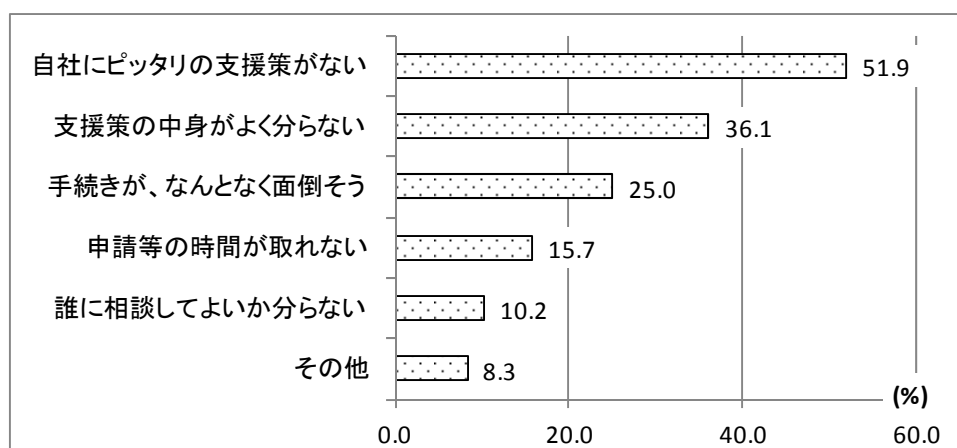
図9 活用経験のある支援施策（n=74 複数回答）



10. 支援施策を知っているが、活用経験がない理由

支援施策を知っているが活用経験がない理由について見ると、最も多いのが「自社にぴったりの支援策がない（51.9%）」で、次いで「支援策の中身がよく分からない（36.1%）」、「手続きがなんとなく面倒そう（25.0%）」の順となっている（図10）。

図10 支援施策を知っているが、活用した経験がない理由（n=108 複数回答）



11. 今後新たに取り組む予定あるいは強化したい販促活動等

今後新たに取り組む予定あるいは強化したい販促活動等について見ると、最も多いのが「無回答（54.6%）」で、次いで「インターネットで情報発信（12.9%）」、「経営者自ら販促活動等を推進（8.2%）」の順となっている。「無回答」は、何もしないというよりは、従来路線を継続すると解釈して良いと思われる。「その他」自由記述欄では、インターネットの活用（ホームページを使った通信販売、フェイスブックの活用など）や商談会、展示会、海外進出、営業人材の教育、異業種等との連携などが見られる（図11、表1）。

図 11 今後新たに取り組む予定あるいは強化したい販促活動等（n=403 複数回答）

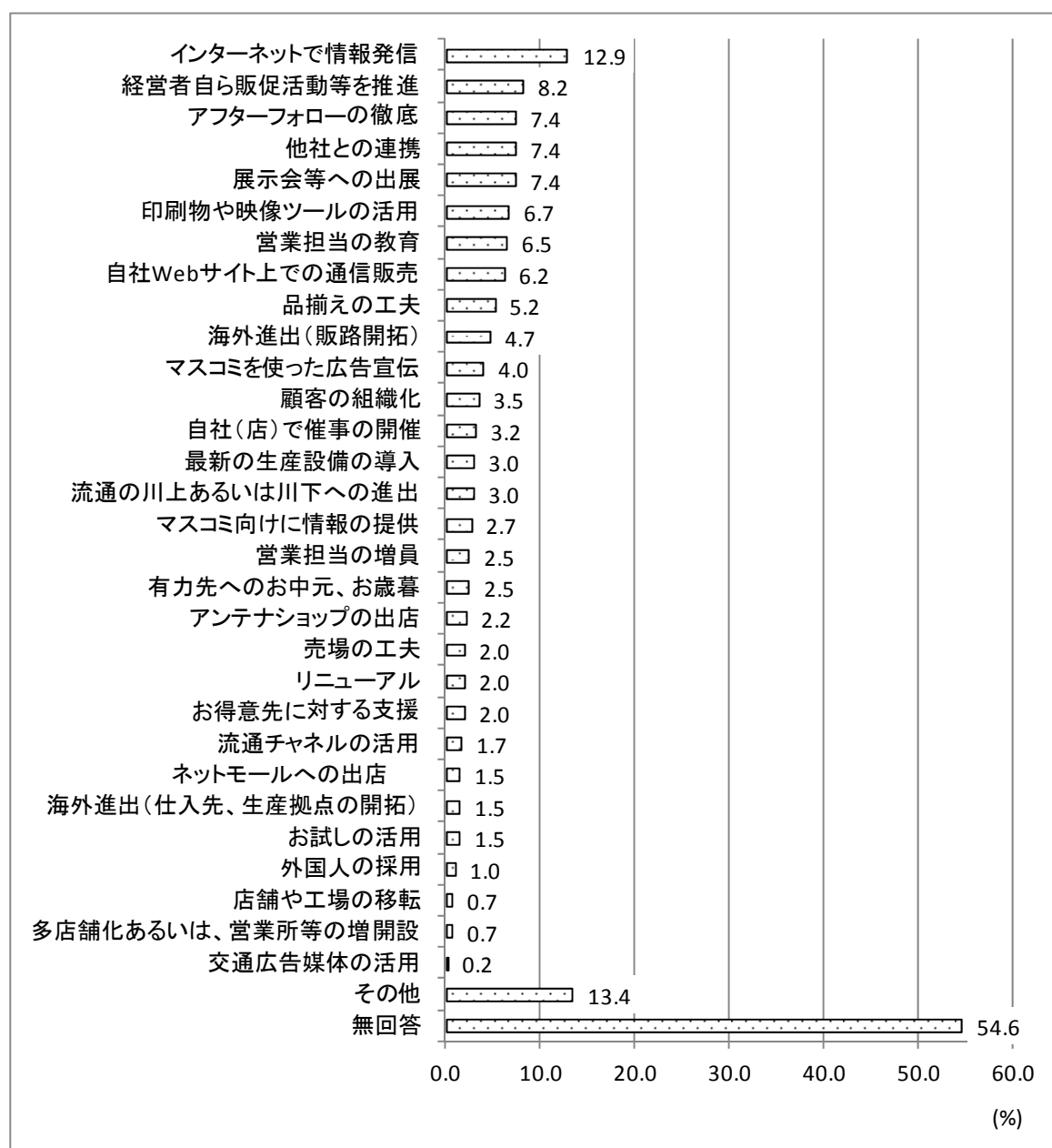


表1 今後新たに取り組む予定あるいは強化したい販促活動等（自由記述）

新技術の活用
メリットのある方法があれば食欲に挑戦していくつもりです
ソリューションサイトの運営の拡大
セミナー、出版、コンサルといった新規分野に挑戦したい。また、自主営業による本業の顧客開拓を推進したい
新商品の開発、異業種への新規開拓、新規販売ルートの構築、ネットショップにおける商品の充実
展示会の補助金をお願いします
得意先店舗へのラウンドにより、より強固な売場を提案し、メンテナンスを継続する
展示会を新製品のアピール場所としていく。売上にすぐ結び付かない。
国の支援事業は「情」がない。最終日に行っても書類不備とかで不許可とか、報告書も欠点を見つけたら決済してもらえない。
インターネット、フェイスブック、紙媒体
社長自ら異業種交流会などに参加、販促活動。お取引のあった先へのアフターフォローと保守点検、紹介など。
自社ホームページの見直し、メール会員強化
新規開発商品（機械装置）のデモンストレーション積極化
自社Webでの情報価値の向上と質のアップ。それにつながる外部リンクへのネットワーク化
最新の設備導入とともに、社員の技術向上のために教育訓練を活用
海外に於いて素材を求めて行く
新規顧客の開拓、多くの情報収集
異業種とのタイアップ強化
インターネットで販売（今後）。消費者への直販。現在の販路（問屋、小売屋）の類を増やす。
ユーザーニーズに合った製品の開発
FACE BOOKで情報発信
Q1の回答分すべて
人材派遣、有料職業紹介事業、その他サービス業
中国展開に向けての広告・販促活動は現在も実行中です。ホームページ作成、カタログ、サンプル作成等中国市場に向けての対策等、何度も現地にて調査の上作成中です。

当社の経営理念の1つに「独立独歩・自尊自栄」がある。お客様にサービスするのは当たり前であるが、神様ではない。私は50：50と考えている。また、営業方針の1つに「整理・整頓・清掃」があり、販促活動としては「お客様」と当社の「絆」の強化があるが、「金品、物品」のサービスは考えていない。
地道な訪問活動、お客様からの紹介
社員教育の充実
データの集積
海外進出、展示会
改築などのリニューアル、旅館の個性化など
従業員の増員
新商品の開発、ダイレクトマーケティングの見直し
Q 1 の回答を更に充実していくこと
展示会、海外進出
ソーラ発電、LED販売、生ごみ処理施設
リピーターと新規顧客作り
インターネットでの情報発信を積極的に進め、多くの方に存在、商品展開を知ってもらい販路拡大につなげたいと思っています。
商品の全国展開
卸売業なのでメーカーのキャンペーンを利用し、得意先の販売店へ紹介して、拡販材料にする。新規得意先を開拓する。
店頭サンプルの充実
現在、新商品開発を行っているため、新たにパンフレットやプレゼンテーション資料の作成、展示会の出品を考えている。
原則的に費用のかからない、費用対効果を考えて進めたいと考えています
海外販売（貿易）
ホームページでの販売や自社ブランドについて検討中
ホームページによる製品、技術のアピール
チラシ等の広告
インターネットの充実（フェイスブックの採用）、マスコミへの情報提供、他社との連携
アフターフォロー。当社の経営理念「我々はお客様と一生のお付き合いをする」に基づく

凸版印刷（活版を含む）の魅力、味を理解してくれる人々が増えて欲しいと思う。活字を手にして現場で体験を希望する人も受け入れている。
農商工連携ファンドが不合格となり大きなショックを受けています
地元の観光業と連携、地元のイベント等に参加、ピーアール活動
現在は主な取引先はＪＡで、生産物が天候に左右され安定した品物が確保できず自信が持てない状況。預かっている田は６．９ha、うち水稲２．８ha、麦、大豆２．０ha、小豆１ha、畑に１．７ha、フラワー園５ha、その他１３．３ha。人材育成を中心に販売促進活動ができるよう努力していく予定。
インターネット販売
生乳生産のみで販促活動はしていない
流通チャネルの拡大、Webサイトのリニューアル、オンラインショッピングの強化、ツール作成
ネット販売
商談会等あれば参加して行く
地元を回る営業は勿論のこと、ホームページを立ち上げ、通信販売等に取り組みたい
マスコミを使った広告宣伝
商品開発、従業員教育
「他の食品業界とのリンクサービス」、「業界団体との商品のブランド化、開発、販促」、「地産地消強化」

第2節 売上の増減傾向と販促活動等のクロス集計

本節では、東日本大震災前までの最近3年間の売上高が「やや増加している、大幅に増加している企業」をAグループ、「ほぼ横ばいの企業」をBグループ、「やや減少している、大幅に減少している企業」をCグループとし、グループと販促活動等の関係性について見て行く。

1. グループ別・販促活動等への回答数と取組率

表2は、グループごとに、販促活動等に対する回答と「取組率」を表したものである。いずれのグループも、「経営者自ら販促活動等を推進」と「インターネットで情報発信」は取組率が50%を超えている。手段よりもコンテンツで売上高の明暗が分かれるように見受けられる。

表2 グループ別・販促活動等への回答数と取組率（複数回答）

NO	販促活動等	Aグループ 対象企業数(*)：100社		Bグループ 対象企業数(*)：86社		Cグループ 対象企業数(*)：178社	
		回答数	取組率(*) (%)	回答数	取組率(*) (%)	回答数	取組率(*) (%)
1	経営者自ら販促活動等を推進	57.0	57.0	57.0	67.1	112.0	67.1
2	営業担当の増員	30.0	30.0	19.0	22.4	19.0	11.4
3	営業担当の教育	37.0	37.0	27.0	31.8	51.0	30.5
4	外国人の採用	3.0	3.0	4.0	4.7	5.0	3.0
5	インターネットで情報発信	62.0	62.0	58.0	68.2	109.0	65.3
6	自社Webサイト上での通信販売	27.0	27.0	17.0	20.0	41.0	24.6
7	ネットモールへの出店	7.0	7.0	4.0	4.7	25.0	15.0
8	マスコミ向けに情報の提供	21.0	21.0	20.0	23.5	27.0	16.2
9	マスコミを使った広告宣伝	17.0	17.0	19.0	22.4	24.0	14.4
10	交通広告媒体の活用	2.0	2.0	5.0	5.9	5.0	3.0
11	印刷物や映像ツールの活用	33.0	33.0	29.0	34.1	57.0	34.1
12	アフターフォローの徹底	22.0	22.0	22.0	25.9	39.0	23.4
13	顧客の組織化	10.0	10.0	8.0	9.4	24.0	14.4
14	有力先へのお中元、お歳暮	38.0	38.0	36.0	42.4	79.0	47.3
15	店舗や工場の移転	3.0	3.0	6.0	7.1	5.0	3.0
16	海外進出（販路開拓）	12.0	12.0	7.0	8.2	19.0	11.4
17	海外進出（仕入先、生産拠点の開拓）	12.0	12.0	6.0	7.1	8.0	4.8
18	品揃えの工夫	22.0	22.0	20.0	23.5	49.0	29.3
19	売場の工夫	20.0	20.0	9.0	10.6	23.0	13.8
20	リニューアル	21.0	21.0	11.0	12.9	19.0	11.4
21	他社との連携	25.0	25.0	17.0	20.0	32.0	19.2
22	アンテナショップの出店	6.0	6.0	5.0	5.9	3.0	1.8
23	展示会等への出展	39.0	39.0	30.0	35.3	50.0	29.9
24	お試しの活用	16.0	16.0	14.0	16.5	16.0	9.6
25	自社（店）で催事の開催	18.0	18.0	10.0	11.8	27.0	16.2
26	お得意先に対する支援	8.0	8.0	10.0	11.8	22.0	13.2
27	最新の生産設備の導入	11.0	11.0	5.0	5.9	12.0	7.2
28	多店舗化あるいは営業所等の増開設	9.0	9.0	1.0	1.2	4.0	2.4
29	流通チャネルの活用	13.0	13.0	10.0	11.8	14.0	8.4
30	流通の川上あるいは川下への進出	4.0	4.0	4.0	4.7	14.0	8.4
31	その他	6.0	6.0	2.0	2.4	2.0	1.2

*対象企業数：グループ内の総数から「特に何もしていない」企業数を除して算出している。

*取組率：対象企業数に占める回答数の割合（回答数÷対象企業数×100%）

2. AグループとCグループにおける取組率の差異

表3は、Aグループにおける取組率がCグループにおける取組率を上回っている販促活動等の上位10項目を抽出したものである。最も差の大きいのが「営業担当の増員（18.6ポイント）」で、次いで「リニューアル（9.6ポイント）」、「展示会等への出展（9.1ポイント）」の順となっている。

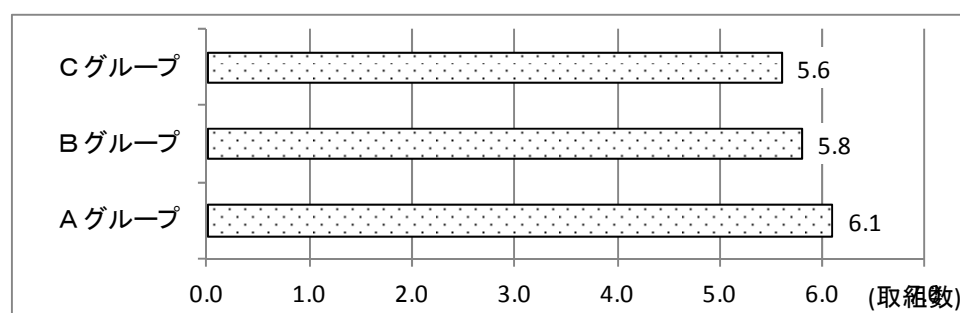
表3 AグループとCグループにおける取組率の差上位10項目

販促活動等 グループ	Aグループの 取組み率 (%)	Cグループの 取組み率 (%)	Aグループと Cグループの差 (A-C、ポイント)
営業担当の増員	30.0	11.4	18.6
リニューアル	21.0	11.4	9.6
展示会等への出展	39.0	29.9	9.1
海外進出（仕入先、生産拠点の開拓）	12.0	4.8	7.2
多店舗化あるいは営業所等の増開設	9.0	2.4	6.6
営業担当の教育	37.0	30.5	6.5
お試しの活用	16.0	9.6	6.4
売場の工夫	20.0	13.8	6.2
他社との連携	25.0	19.2	5.8
マスコミ向けに情報の提供	21.0	16.2	4.8

3. グループ別・1社当たり販促活動等の取組み数

グループ別に1社当たりの販促活動等の取組み数を見ると、最も多いのがAグループ（6.1個）で、次いでBグループ（5.8個）、Cグループ（5.6個）の順になっている。グループ間に大きな差は見られないが、売上が増えている企業群の方が1社当たりの取組み数は多く出ている（図12）。

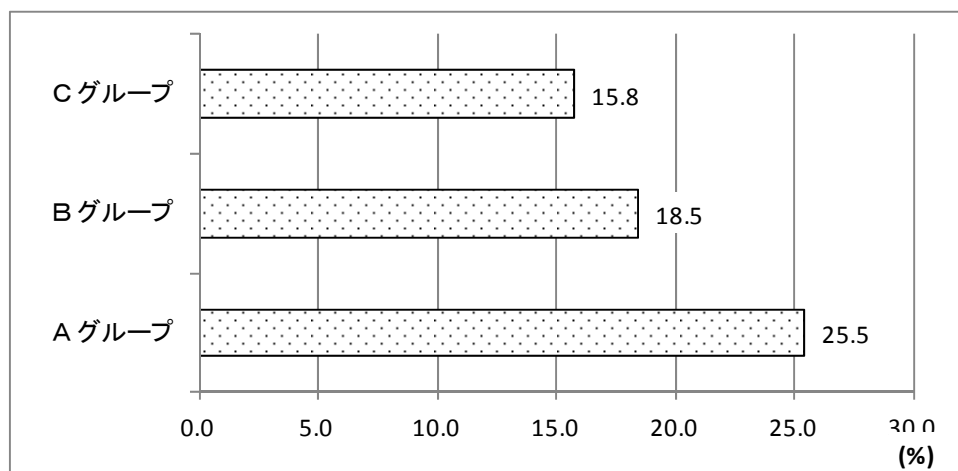
図12 グループ別・1社当たりの販促活動等の取組み数



4. グループ別・支援施策の活用経験

グループ別に、支援施策の活用経験があると回答した企業の割合を見ると、最も多いのがAグループ（25.5%）で、次いでBグループ（18.5%）、Cグループ（15.8%）の順となっている（図 13）。売上が増えているAグループと売上が減少しているCグループでは9.7ポイントの差が見られる。売上が増やすためには、支援施策をうまく活用することも重要なポイントの一つと言える。

図 13 グループ別・支援施策の活用経験

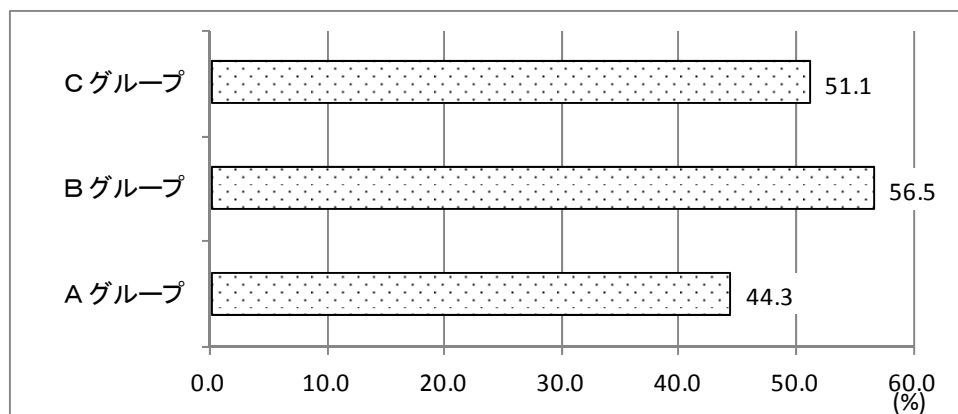


5. グループ別・支援施策の存在を知らない割合

グループ別に、支援策の存在を知らないと回答した企業の割合を見ると、最も多いのがBグループ（56.5%）で、次いでCグループ（51.1%）、Aグループ（44.3%）の順となっている。

Aグループは支援施策を知らない割合が一番低く出ている（知っている割合が一番高い）。売上高を増やすためには、情報収集のためのアンテナをより多く立てることが必要である。

図 14 グループ別・支援施策の存在を知らない割合



第2章 受注及び販売の促進活動展開のポイント

第1章では、アンケート調査の結果を基に、販促活動等について、どのような活動が、どの程度取り組まれているか、また売上高の増減傾向とどのような関係があるかについて見てきた。

売上高が増加傾向にあるAグループと減少傾向にあるCグループを比べると、いくつかの点で特徴が見られた。

- ① Aグループの方が、1社当りの取組数が多い
- ② Aグループの方が、支援施策の認知率や活用率が高い。
- ③ Aグループの方が、取組率が高く出ている販促活動等に、営業担当の教育、マスコミ向けに情報提供、売場の工夫、自社Webサイトで通信販売、海外進出などがある。

本章では、販促活動等のうち売上高増加に、より貢献度が高いと見られる「人的販売（営業人材の育成）」、「店舗とイベント」、「パブリシティと広告・宣伝」、「インターネット活用」、「海外進出」について、中小企業における取組の現状やこれらの活動を展開する際のポイント等について解説する。

第1節 人的販売

1. 要旨

インターネット利用を中心とした新たな販売手段が広がりを見せているが、人的販売が顧客と接する最前線での活動として重要であることに変わりはない。

本節では、経営者自身のトップセールスを含む人的販売についての考察とともに、今日的な、中小企業における営業員の育成と、営業活動支援のポイントについて解説する。営業員の育成についてはOFF-JT（Off the Job Training 職場外訓練）とOJT（On the Job Training 職場内訓練）のありかたを、営業活動支援については実務上のトピックスを取り上げる。

2. 中小企業にとっての人的販売とは

① 営業員に求められるもの

今も昔も営業員のなかにはトップセールスマン（ウーマン）と呼ばれる名手のような人物がいる。受注を取る決めワザを持っているようにみえる人達である。そうした優秀な営業員は、動きながら考える行動力、素早い決断力といった特質を持っている。受注に不可欠な顧客との信頼関係を短時間で作れるのも同様である。

他方、そうした決めワザがなくても、ひたすら粘り強いことやフットワークだけで営業が成り立つ分野もあるが、極めて狭い分野に限られる。

従来、営業員に求められたことは、定型的営業活動に取り組む営業員であった。そこではまず活動量を増やすこと、すなわち粘り強さや腰の軽さが重視された。しかし、単に営業員が活動量を増やすだけでは、販売コストの増加にしかない。景況の上向きが続く時代と違い、現在では、このコスト増を上回る収益を上げるのは容易ではない。

今日、企業規模の大小を問わず営業員に求められるのは、量だけでなく質を伴う創造的営業活動に取り組む営業員である。そこでは、営業員は、お客様が本来必要とすることを引き出すことが重要とされる。お客様へ、商品知識にとどまらず、自社の考え方や思いを伝えることも必要になる。

商品知識の重要性が低下したわけではない。経験の浅い営業員が、まずは説明を得意とする商品を身につけ成約経験を積むといった方法も、今なお有効である。ただ、現在は、市場のニーズが多様化複雑化してきているとともに、急速なデジタル情報化の進化で、商品、サービスの情報がインターネット上で容易に得られるようになっている。こうした環境下では、お客様にとって、単に商品知識だけを聞くのでは、営業員と接する値打ちが無くなっている。わずらわしく感じることもさへ稀ではない。

お客様が、インターネットを通じて、商品、サービスについての情報を入手し、さらに、購買時や、購買後の使用についての情報交換をする、という状況は急速に広がっている。この変化にきちっと向き合って人的販売に携わることが、これからも成長して行ける営業員の条件である。

人的販売は、直接お客様と接するコミュニケーション機能、真のニーズを把握し、商品・サービスを見立てる適合機能、さらに、お客様から情報を得るインテリジェンス機能などを持つとされる。これらの機能を、消費行動仮説として知られる「認知段階」「感情段階」「行動段階」や、購買心理段階として説かれる「1. 注意」「2. 興味」「3. 連想」「4. 欲望」「5. 比較」「6. 信頼」「7. 決定」「8. 満足」といった、段階や局面に応じ働かせるのが人的販売ということになる。

デジタル情報ネットワークの広がり、お客様のような各段階それぞれに影響を与えている。インターネット上にアクセスすることが、注意を惹く契機となったり、比較するための商品情報が容易にネット上で探し出せたりする。価格比較を含めた商品、サービス情報については、場合によっては、営業員に接して聞くより充実した情報を得ることができる。商品、サービスにとって最も重要な、購入後の満足についての情報も流される。

営業員にとっては、お客様が競合相手から情報を得ている場合と異なり、ネット上から情報を得ている場合はその内容も推測しやすい。人的販売に携わるとき、お客様を取り囲むネット環境の様相を把握することは欠かせない。その上で、感情から行動への促し、信頼と満足の充足など、営業員が果たすべき課題に対応することになるが、それは、これまでの取り組みに比べて、過度に困難なことではない。

②営業人材の育成

中小企業では、経営者自身が持つ力によって受注や販売が成り立っている例が珍しくない。特に創業経営者である場合、その傾向は強い。トップセールスとして秀でた営業活動が続けている経営者も多い。また、事業を継続させている経営者は、見かけのうえで営業活動をしているかどうかに関わらず、何らかの形でお客様を惹きつける力、営業力を持っている。ここでいう営業力とは、経営者自身がお客様から得ている強い信頼や大きな期待などが持つ潜在的な力を含むものである。

経営者が自らの営業で担える範囲の小規模な家業に事業を留めるうちは、ことさらに営業人材育成が必要とは思わないだろう。経営者の代替や事業承継の問題を別にすれば、経営者の営業活動を補助できる人材の確保で十分だからである。

以下では、経営者が自らの営業力のみへの依存を越えて行こうとする場合の、営業人材の育成について見ていく。

営業人材の育成には、業務を離れた場で行う OFF-JT と、実際の業務を通じて行う OJT とがある。OFFJT は、仕事の場を離れて時間をかけて育成する取り組みのため、避けられがちな傾向がある。しかしながら OFFJT は、体系的に高度な専門知識を習得できるなどメリットも多々あることから、うまく機会を捉え、実施することが望ましい。機会を捉える工夫としては、例えば、新商品発売時の社内向け商品説明会の際に、後述するロールプレイングを取り入れ、単なる商品説明会に留まらない OFFJT を実施するといったことが考えられる。

OJT では、営業員に現場での経験を積ませるだけに終わってしまうことが多い。OJT の効果をあげるには、訓練スケジュールのなかで PDCA（Plan 計画 Do 行動 Check 検証 Action 改善）のサイクルがしっかりと回される必要がある。まずは、訓練を受ける営業員ごとに到達目標を具体的に定め、Check に際しての基準を明確にする作業を十分に行っておくことが大切になる。

1) OFF-JT

営業員への OFF-JT には、講義を受講することで商品知識や業界知識等を習得する知識型と、ロールプレイング（役割演技法）のように実地を模擬して取り組む体験型がある。商品知識を講義で学んだうえで、ロールプレイングにより、その知識の生かし方を定着させるという両方の型を組み合わせた取り組みが効果的である。

本稿では、紙幅の都合で体験型のひとつであるロールプレイングについてのみ取り上げる。ロールプレイングは、営業人材の育成に適した、実践に役立つ訓練手法である。この手法は、実施した経験が無い場合、外部の専門家利用などが必要と思われるが、事前準備をすることで自社内だけで行うことができる。トレーニングでは、営業担当者が営業員を演じる。営業マネージャーや経験豊富な営業員が、お客様役を演じ、お客様を演じ終わった後、営業員のモデルを演じてみせることも務める。観察、評価は、営業マネージャー等だけでなく受講側の営業員も加わって行う。

a. ロールプレイングのための主な準備

- ・課題設定 : 商談段階 対象商品サービス 商談相手 商談目標
- ・評価項目設定 : 姿勢・動作 話し方 知識 親和力 ニーズ把握力 etc.
- ・受講者準備 : 商談ストーリー作成 セールスツール準備

b. ロールプレイング実施時の留意事項の例

- ・課題や評価項目の設定、受講者の事前のストーリー作成など、準備を確実に行う。
- ・馴れ合いを排し、真剣な役割演技を行う。
- ・評価者としての参加もトレーニングであることを理解して臨み、評価、フィードバックに十分な時間を割く。

ロールプレイングは、かつては応酬話法（切り返し話法）に重点が置かれていた。「テーブルを探しているが、こんな高価な品は買えないな」「はい。確かに高価です。しかしこの製品が高い理由は…」といった話の切り返しを習得する技法である。

現在の営業員のロールプレイングでは、お客様の本来のニーズを聞き出す会話が重視される。上記の例でいえば、「今お持ちのテーブルは、お使いになり難しいのですか」や「ご家族でお使いに

なるのですか」と言った問いかけをすることになる。よく知られている「顧客はドリルが欲しいのではなく、穴が必要なのだ」というフレーズに通じる問いである。

営業経験の程度などによって、習得課題を変えることも必要となる。本来のニーズを聞き出したりする前に、お客様の質問にきちっと応えるということが課題になる場合もある。経験の浅い営業員には、まずは基本的な応酬話法を身につけさせることが必要ともなる。

2) OJT

営業人材育成の OJT の代表的な例としては、お客様への同行がある。ルートセールスなどでは、上司や先輩などが、お客さまを訪ねる営業員に同行することがしばしば見られる。多くの場合は、販売を目的とした同行であるが、OJT として行う同行は、営業員の育成を目的とする。

上司等が販売時に同行することは、商談締結に向けての有力な手段であり、営業員が、商談の進め方の手本を間近に見る機会でもある。しかし、同行販売を重ねても、なかなか営業員がスキルアップしないケースがある。原因は、商談を進める際に、要所要所で同行の上長などが主導権をとってしまうことにある。販売目的の同行と育成目的の同行とは、分けて取り組むことが大切である。育成目的の同行は、あらかじめ商談折衝の課題等が設定され、商談進行については、営業員に委ねることが肝要である。

OJT として行われる育成目的の同行は、営業員が OFF-JT で学んだスキルを、実践を通じて自らのものとする取り組みである。差し迫った、あるいは潜在的な競合状況が強い場合は、「悠長に育成目的の同行などしてられない」という声もある。確かに、育成には時間がかかるため、そうした声も理解できる。しかし、人材育成なくして企業の明日はない。筆者の体験から育成目的の同行の機会を確保することは、営業マネージャー等がそのつもりになれば、難しいものではない。

3) 営業活動への支援と管理

a. 営業に関する計画

営業員のトレーニングは、実際の営業実務での行動に生かされ、マネジメントサイクルを回すなかで成果へとつながる。営業員にとって基本となる受注、販売計画は年度や月次で計画され、営業員の個々の行動目標にまで落とし込まれる。このとき、営業ないし販売促進に関わる活動も、同様に計画として示されなければならない。

法人相手の営業であれば、お客様の年間予定に沿ったアプローチの定石がある。3 月決算であればそれに向け事前の 12 月や 1 月でのはたらきかけ、定期異動を考慮しての 2 月や 3 月の対応、異動後のキーマンを捉える 4 月や 5 月の動き方といったところである。

一般消費者向けであれば、初売に始まり、年末のクリスマスや歳末売出しまでのスケジュールがある。取り扱いの商品によっても、繁忙期、閑散期それぞれの活動がある。

こうした年間の計画は、催事などの販売プロモーションとして単に行われるだけでなく、営業員個々人の販売活動の軸になる。焦点を当てるお客様層や、重点をおく商品が定められ、営業員の受注という成果が最大になるよう、全社のベクトルを合わせて、これらの活動計画は遂行されなければならない。

営業員に対しては、管理とともに支援の仕組みが極めて重要である。受注、販売といった営業目標を設定し、その達成に向けての管理をするとともに、販売促進のプロモーションや、販売ツールの提供が、計画的に行われることが求められる。

b. 営業員への支援

見込み客へのアプローチから、クロージング（商談締結）、フォローアップまでの営業員の活動において、それぞれの場面で活動量の拡大が求められる。人的販売の主役は営業個人であるが、活動量を拡大するためには、後方支援が重要となる。以下に述べるリード（見込み客リスト）の作成、お客様情報の整理、セールスツールの作成などは、営業員個人だけで行うのではなく、営業部門あるいは全社として取り組まれるべきものである。

・リード（見込み客リスト）の作成

マーケティング活動は中小企業においてもさまざまに行われるが、その成果物として、営業員にとって最も重要なものがリードである。客層や地域を示すだけでなく、営業員が実際に訪ね回れるまで落とし込まれたリードが作成されなければならない。

・お客様情報

消費財の場合は、お客様についての年齢、職業、家族構成、ライフステージといった情報の収集と整理が営業員にとって必要となる。生産財においては、お客様側の担当者、ゲートキーパー（窓口を左右する存在）、インフルエンサー（購買時の選択に影響を与える存在）などの情報の収集と整理が必要である。そのための作業に際して、営業員個人に任せるのではなく、経営者自身や営業マネージャーが参画して検討を深めることが重要である。

・セールスツール

人的販売は、対面して口頭でのコミュニケーションが主となる。そのコミュニケーションを、より効果的にするためのセールスツールが必要となる。メーカーから提供される宣伝材料でなく、自社用に整えた広告物、お客様に残せる商品見本や試供品、お客様との継続的な関係を深めるセールスレターの定期配信など、内容は多岐にわたる。焦点を定め、優先順位をつけて取り組むことが大切である。

c.営業活動の管理

お客様に対して企業の代表としての役割を担う営業員は、自律的な行動ができなければならない。営業員には、自らマネジメントサイクルを回して活動することが求められる。それとともに、組織で行う営業としての管理が必要になる。

企業規模の大小に関わらず、営業部門での報告や連絡、相談の不十分さが問題になることがある。そのために営業の成果が上がらないという状況である。その場合、ひとつには、営業員が商談の要点を把握する力が低いために、経営者や営業マネージャーなどの管理者に情報が伝えられないといった営業員側の原因が考えられる。他方で、情報を受け取った管理者が、営業員への的確なフィードバックを返すことができていない、他部門や関係者への必要な協力の確保などが迅速にできていない、といった組織を管理する側の原因が考えられる。

多くの場合、主たる原因は後者である。経営者や営業マネージャーは、ショートミーティングなどの毎日の報告の場を設けるとともに、適切な指示や、関係者の調整等を迅速、着実に実行しなければならない。営業活動の管理は、まずはこれらの実行に始まる。そのことにより、商談をすみやかに進められるとともに、営業員個々の力も向上させることができる。

なお、営業活動の管理に関連し、近年では、SFA（Sales Force Automation）が、アプリケーションや IT 環境の進化もあって、再び注目されるようになって来ている。SFA は、顧客情報や、商談情報などをデータとして蓄積し、共有化や一元化をするシステムであり、営業活動をチーム化し、より大きな効果を生み出すものとされている。

SFA で活用される情報は、営業員からの日報入力などで蓄積される。この情報の入力が行われ続けシステムが機能するには、管理者が、情報をもとに、営業員に適切なフィードバック等を実行することがやはり重要である。システムの活用によって有効な支援を受けられることが、営業員が入力を継続する最も大きな動機となる。

d. チェックリスト

人的販売が適切に行われるか、また、営業支援のしくみができているかを把握するために、自社としての確認項目を整理しておくが良い。以下にその例をあげる。

- ☐ 基本となる年間の販促スケジュールが周知されているか
- ☐ 商品・サービスを説明する資料は最新の状態にあるか
- ☐ 見込み客リストは定期的に更新されているか
- ☐ 見込み客リストからの成約率は把握されているか
- ☐ 主要なお客様の購買履歴、商品使用歴を営業員がすぐに知ることができるか
- ☐ 主要なお客様の最新のキーパーソンを営業員が把握しているか

- ☐ 主要なお客様内での自社シェアを営業員が把握しているか
- ☐ お客様を何らかの基準に従って分類しているか
- ☐ 重点アプローチすべきお客様は明確か
- ☐ お客様の組織化、グループ化に取り組んでいるか
- ☐ 既存のお客様へのお買い上げ後のフォロールールは実行されているか
- ☐ トラブル発生時の対応ルールは周知されているか
- ☐ 計画未達を未然に防ぐ対策を、あらかじめ検討しているか

3. 現状の課題と解決

① 人的販売の必要性

人的販売は、コストに見合う収益が獲得できているかどうか課題となりやすい。営業員の訪問による販売を、テレマーケティングや、インターネット販売に切り替えて成功している例も多い。そうした例は、人的販売からの転換と見なされることがある。しかし、現在の優良なテレマーケティングやインターネット販売を良く見れば、むしろそこには人的販売のひろがりがあることが判る。テレマーケティングの電話オペレータはそれぞれのお客様に添った営業員として、電話を介しお客様と接している。インターネット販売においても、担当者がネットを通じてお客様と適切な個別のコミュニケーションを行うことが業績の向上に繋がっている。

中小企業においても、コストに対する効果の面からインターネットでの販売に比重を移す選択は多いに有り得るだろう。但し、自動応答などでの省力化にむやみな期待をかけることは、見当はずれである。対面であっても通信網を利用してであっても、人的販売が鍵となって来ていることを十分理解して臨む必要がある。人的販売に優れた営業員の育成と、適切な営業支援や管理のしくみの構築とを実行することの重要性は変わらない。その実行によって営業の改革や改善ができれば、直接の対面であるか、通信網等を介してであるかに関わらず収益性を高めることができる。

② 営業員の持続的な成長

営業員の成長では、適切な目標の設定と、得心のできる自社のミッションの明示が重要となる。これらの設定や明示は、中小企業では、経営者自身が担うべき取り組みとなる。そのうえで、営業員個々人が人的販売の能力を高め、販売を通じて、それぞれがお客様へ役立つという成功体験を積んでいくことが成長に繋がる。また、顧客との最前線で仕事をする営業員にとっては、自社全体がバックアップしてくれているという実感が、営業として成長し続けていくビタミン剤となる。本調査報告の取材過程でも確認できたことだが、中小企業では、全員が営業を支援し、あるいは直接、間接に販売に携わっているような取り組みが少なくない。長く評価されている中小企業の機動性や柔軟性の高さは、企業をあげての営業活動への取り組みという側面にも発揮されている。

③ 課題解決においての留意点

現代の企業活動では、その企業としてお客様の共感を得ることが、自社の営業力を伸ばすうえでも重要なことだとされている。そこでは、自社が、本来の使命としてどういう役割を担っている企業が問われる。

地域の家庭の味を作りつづけてきた醸造会社は、そうすることで地域の人々の暮らしに貢献するとともに、その地域の人々に支えられ生かされている。子育てや、介護に心から役立とうとするタクシー会社は、おのずとお客様がお客様を紹介して下さる。天候異変や災害にあったとき、お客様からお見舞いを頂くという例がある。良質な食材を提供している農業者でのことで、今回の調査取材のなかでも話を聞いた。こうしたことは、枚挙にいとまがない。そこには、お客様と事業者との共感が見てとれる。事業者の使命への共感である。企業が、自社にロイヤリティをもってくださいようなお客様と、継続してつながることができるかどうかは、共感が得られるかどうかにかかっている。人的販売の質の向上も、このことを理解したうえで取り組まなければならない。

4. 今後の展望

人的販売の根幹は、コミュニケーションにある。そのうえで、本稿の前半で触れた適合機能や、インテリジェンス機能という働きの発揮がある。コミュニケーションのスキルは、営業員に限らず自社の社員に広く求められる力である。今後は、営業担当者以外でも、いっそうこの力を向上させる取り組みが必要とされるだろう。元気な中小企業をみると、全員が営業に携わっているような取り組みが少なくない。機械機器の設計者やソフトウェアの開発者が自らお客様先で折衝する、ぶどう園の栽培作業者がワインレストランの店員として接客をする、など様々な例がある。人的販売を中心とした営業人材育成のトレーニングは、営業員だけでなく、広く自社社員のコミュニケーションのスキルを高めることにも繋がって行く。営業員がその力の高度化に取り組むことは、コミュニケーションのプロフェッショナルとしての先駆けの行動でもある。

第2節 店舗とイベント

1. 要旨

販売促進（セールス・プロモーション）は元来、メーカーのマーケティングから生まれた言葉であるが、今では小売店の販売促進という言葉も広く使われるようになってきた。中小小売店の販促の場合、店頭がその戦場となり、経営者や販売員の人間的な能力・資質が大きく関わってくる。中小小売店にとってもいかに売上を上げるか、自店の商品をいかに買っていただくか、が日々の関心事である。近年では消費者視点からの発想が重要視され、“購買促進”といった表現のほうがフィットする。

この節では狭義の意味の販売促進（小売店頭での購買促進）、人的販売と広告との間を補足し、それらと協調してより効果を高くするオペレーション面、イベント、店づくり等について述べる。

2. 中小企業にとっての店舗・イベントのプロモーションとは

商店街に出かけると大手チェーン店の店舗もあれば、家族的経営の小さな店もある。それぞれが軒を並べて、商店街をかたちづくっている。一つひとつ顔を持ち、その歴史を刻んでいる。それぞれのお店が来店していただこう、買っていただこうと着飾り、化粧し、思いを伝えようと努力をしている。

店舗は経営者の意欲と資質の現れである。例えば看板が古びて薄汚れていようと、通路にダンボール箱がおいた状態になっていようと、そこには経営者の取り組み方、経営思想が現れている。

どんなお店に成長させていくのか、その延長線上にイベントプロモーションもある。

通常、イベントという場合は、運動会や文化祭、祭りや博覧会など、大きな催し物を指す場合が多い。祇園祭は京都の夏を彩る最大のイベントであるし、各小売店舗もそのような季節の催事に合わせて色々と販売促進計画を立てる。新商品の発表、開店〇〇周年記念セール、母の日セールなどの季節催事に応じたセールスキャンペーンなどが定番である。

3. 現状の課題と解決

① イベント成功のポイント

1) 目的の明確化

イベントの目的、狙いには大きく3つに分かれる。

- ・マスコミで紹介されるなど、多くの人に知られるようになること（認知度やイメージアップ）
- ・できるだけ多くの人々を集めること（集客）
- ・できるだけ多くの商品を売ること（売上増進）

目的を明確にして行うことは、すべての販促活動に共通の重要ポイントである。

しかしながら一方で、イベントの規模が大きくなればなるほど準備段階に手間がかかり、そのうちにイベント自体をやることに意識が集中し、何のためにこのイベントを行なっているのかということがどこかに行ってしまうことがある。イベントは目的ではなく、手段である。

2) イベントは店から顧客へのメッセージである

「こんなおもしろい事をやるから来て」、「この値段でこんな素敵な商品が手に入る」、「こんな使い方のできる新しい商品を発売」など、イベントはお客様とお店とのツーウェイコミュニケーションである。イベントは、同じ場所での共存、共感という心と心のふれあいを求めることができる、時間と場所を限定した販促活動といえる。また、イメージアップの場であったり、来ていただいたお客様から意見を汲み取ったり、固定客へと繋げていったりなど、お店のファンづくりの場でもある。

3) イベント計画のポイント 6W2H

イベントを計画する上で抑えるべきポイントは、ニュースの構成要素として用いられる 5W1H に 1W1H を付け加えた 6W2H である。

■ WHY 目的

何のためにこのイベントをやるのか。認知度向上やイメージアップ、集客、売上増進どこにポイントをおくか、目的を明確にする。

■ WHO 主体

店舗イメージ、商品イメージに結びつくものであり、小売店がやるのか卸・メーカーがやるのか主催者をはっきりさせておく。

■ WHEN いつ

イベントの開催時期、期間のことで、商品の需要サイクル、商品化計画、販売催事のタイミング（給料日等）を考慮する。

■ WHERE どこで

イベントを開催する場所のことで、自店の店頭あるいは店内の場合もあれば、商店街の合同セールなど別の場所でやる場合もある。

■ WHOM だれに（ターゲット）

ターゲット客層のことで、高齢者、主婦、若い女性、子供、年齢・階層・生活スタイルなどで絞り込む。イベント開催中は、どんな顧客がどんな商品を購入しているか、アイテム、単価、買上げ点数、個数などを把握しておくことが大切である。

■ WHAT なにを（テーマ・内容）

目的に基づいて設定するテーマ、展開内容のことで、参加性、アトラクション性など、ターゲットを睨んだ展開を図ることが大切である。

■ HOW どのように（手段）

テーマ・内容に合わせた展開方法のことで、抽選による景品進呈、コンテスト形式、プレミア

ムイベントなどを単独で、あるいは複数を組み合わせて展開する。

■ HOW MUCH いくらで（予算）

イベントにかかる費用のことで、費用対効果を検討し、いくら予算をかけて行うかを押さえておくことが大切である。

4) イベント結果の検証と事後フォロー

イベントが終わればそれで一安心ではない。たくさんのお客様が来てくださった、いい反応が返ってきた、アンケートは数が集まった、データはきちっと取ったなどで満足して終わるケースがしばしば見られるが、必ずイベントの成果のチェックを行うことが大切である。売上の成果はもちろんであるが、そのイベント自体の顧客の反応のチェックも重要である。

また、イベントで集客したお客様はリピーターにつなげることが大切で、そのためには、イベントの際に集めた名簿の活用がポイントとなる。次の催事・イベント等の案内など順次活用していくことが肝要である。

② 店づくりのポイント

一歩街へ飛び出せば色々なお店が並んでいる。商店街には、いつ前を通っても行列ができているお店、綺麗に飾られた商品が街路まではみ出しているお店、寂しくひっそりとしているお店などのほか、中には閉じられて久しいお店もある。店主、店長のみなさんは日々売上、利益を向上させようと色々考えられていることと思われる。以下では、売れる店づくりのポイントについて述べる。

1) 店舗全体を貫くコンセプト

これが正解というものはない。ただお店全体にわたって商品に始まり、ディスプレイ、POP、従業員の接客等々までが、一つのストーリーとして、一貫性を以って、お店のコンセプトを表現していることが最も重要である。

店舗コンセプトとは、店舗経営の基本的な考え方であり、言わば店舗経営者の思想でもある。いろいろと手直しを加え、追加していく中でそれがバラバラになっている店舗がよく見られる。ツギハギだらけのお店はまとまりがなく、お客にとってあまり気持ちのよいものではない。もっとも、そのツギハギもパッチワークのようにキレイにデザインされてコンセプトをうまく表現していれば素敵なものと感じられる。

お店はそこから顧客へメッセージを発信するひとつのメディアである。お店というメディアを通じてお客様はメッセージを受け止め、惹きつけられたり、なんの反応もしなかったりする。

2)お客様に好かれるお店とは

好かれるお店に備わっている基本的な要素には次のようなものがある。

■ 入りやすいお店

その店の前を通ったときに中が見える。中の商品が、飾り付けられたディスプレイがうかがい知れ、しかもキレイ。また店内に入ったとき販売員がうっとうしくまとわりついてこない「ゆったりと安心して見られるお店」、そんなお店なら何度でも行ってみたくなる。

■ わかりやすいお店

商品の分類が明快で（分類表示がルール化されており）、どこに何があるかすぐに分かるようなお店。買い物に行って欲しいものをすぐに見つけられないようなレイアウトでは気分がいらついてしまう。よく分かるところに統一感のあるサイン表示があり、どこにどんな商品あるのか理解しやすいお店が良い。

■ 通路幅が広く清潔感があり、気持ちよく買い物ができるお店。

通路にもものが乱雑に置かれていない店、すれ違うのに前の人が通るのを待つ必要がない店が良い。

■ ワクワク感があり、居心地の良いお店

売り場に入ってすぐの部分にボリューム感のあるディスプレイがあり、賑わい性の演出を行うことでお客様を奥まで誘導できる。入り口に入って正面1／3くらいのエリアはお客様をひきつける集客ゾーンでもある。そこに訴求したい商品、魅せる商品をうまくディスプレイすることが大切である。

たとえば、販促イベントとしてセールを実施し、その告知手段としてチラシを折り込んだとしよう。お客様はそのチラシを見て潜在的な欲望をくすぐられ、ちょっと行ってみようかなと思う。チラシの商品が見つかりにくいとそのまま帰ってしまう場合もあるかもしれない。チラシの訴求商品はお店に入ってすぐのところ目立つところに置くことが大切である。

ここに示したのは、一般に言われていることであり、この範疇に収まらなくても行列を作る店はいくらでもある。しかしそこには圧倒的な商品自体の魅力、販売員の魅力、あるいは一般的ではない逆張りの魅力というもの、そうさせるものが確かに存在する。

3) 販売促進ツールとしての POP

POP 広告 (Point of Purchase advertising) は、お客様に商品を販売する時点での広告をいう。元来はメーカーがマスコミ広告に関連して作成し、小売店に配布していた媒体であるが、最近の小売店では手書き POP や、パソコン出力によるものも多く見受けられるようになった。POP 広告の役割は、どこに何があるかをサインボードなどで知らせ、売り場へ誘導するもの、イラストやコピーで商品に注目させ、理解させ、購買欲を高めるもの、価格の訴求表現等によって廉価を訴求し、衝動買いに結びつけるものなど多岐に亘る。それらは商品と店の情報の提供の媒体であったり、店舗を活気づかせ、購買ムードを高めたりする役割を担っている。

売り場のレイアウトや陳列にこうして POP がつくると、商品の良さやお店のおすすめを販売員による直接の接客なしに伝えることができる。売り場の案内 POP はお客様が迷うことなく必要な買い物ができる手助けをする。なかでも商品名と価格が書かれたプライスカードは個々の商品を説明するものであり、売りたい商品を目立たせたり、お店の主張を伝えたりすることのできる貴重なツールである。

ここでも重要なのはお店のコンセプト、商品のコンセプトである。高級品を扱いファッションに敏感なご婦人を対象とした高級志向の店舗なのに、大きく金額を訴求する POP は不釣り合いだし、スーパーの特売品などの POP には、暖色系の色紙に大きな目立つ表示が適している。それぞれの商品、店の主張を明確にそこに表現する必要がある。

POP にも全体を貫くストーリーが必要である。書店での販売員による自分が読んだ上での手書きのお勧めの書評コメントや、使う立場からの商品価値を訴求する POP などは、ちょっと手にとって見たいという気持ちを起こさせてくれる。たくさんの商品の中からお客様が必要とする商品をわかりやすく伝えること、お店の特徴がそれを見て感じられることがポイントである。お店のメッセージを伝えられる POP は、商品に思わず触れたくさせる。

4. 今後の展望

「お客様はいろんな店がある中でなぜうちで買ってくれるのか?」、そこを認識することが肝要である。たまたま通りがかった人がふと覗いてみたくなって買ってしまったのか、うちの店のこの商品を求めてわざわざ来てくださったのか、セールのチラシを見て来てくださったのか、さまざまな動機で来店くださった方々がいる。

商品とお店そして販売スタッフと、お店から発するメッセージと、すべてが一貫したストーリーにもとづいて動いているような、そのようなお店にお客様は買い物に行きたいと思っている。

イベントに関してもそうであるが、時代の雰囲気、風を聴いてみたい。今の時代、環境、エコ、絆、安心・安全・・・などがキーワードになっている。自店の強み、独自資源を念頭において、時代の流れにアンテナをはって、店づくり、イベント展開にも活かすことが大切である。

【イベント企画立案のサンプル】

マンガミュージアムでウェディング企画

■目的:マンガミュージアムの話題づくり (※A社協賛)

マンガミュージアムの 強み・独自資産の活用

ウェディング貸衣装A社のノウハウ //

憧れのマンガのキャストになって

思い出に残る結婚式

マンガの聖地——ミュージアム会場で

■ターゲット:マンガのコアファン層

■希望のマンガストーリー募集

・新郎新婦がマンガの登場人物

Ex.のび太、しずかちゃん、ジャイアン(司会)

ルパン、フジコ、銭方(司会) など

・面白いストーリーを10点ピックアップ

→裏取り、著作権等、実現可能性

■告知募集方法

チラシ、ポスター、HP

A社店舗及び支店

マンガミュージアム来場者

■運営

・●●大生による絵(マンガ)のプレゼント

二人のなりそめのストーリー

・スタッフのコスプレ

・挙式料(A社協賛)

正式に挙式を行った後、

マンガミュージアムにて披露宴

■検討事項

・会場の使用方法

雨天時の対応

・備品関係、

・コスプレ衣装

・ケータリング

・結婚適齢期のマンガファン層のプロフィール

第3節 パブリシティと広告・宣伝

1. 要旨

企業の販促活動において、自社、あるいは自社製品・商品を認知してもらうことが購買につながる第一歩である。そのための方策として、パブリシティと広告・宣伝がある。本節では、中小企業におけるパブリシティと広告・宣伝について述べる。

パブリシティと広告・宣伝、いずれも目的は

- ・自社の認知度を高める
- ・自社製品あるいは商品の認知度を高める

ことによって、売上を向上させることにある。

まず、パブリシティとは広報ともいい、新聞や雑誌、テレビ局などマスメディアに対して情報を提供し、記者の取材を受けて記事として取り上げられるための活動をいう。

目新しいニュースや世間をにぎわせている話題として紙面に紹介してもらうもので、記事内容に対する一切の責任と権利はメディア側に帰属し、事前のチェックや変更要請などとはできないのが特徴である。今回の調査では、「マスコミ向けに情報提供」を行っていると回答した企業は約 17% という結果であった。

次に、広告・宣伝とは、チラシ・カタログ類など印刷物の配布、新聞・雑誌・テレビなどマスメディアへの広告掲載、駅や電車内などにポスターを掲示する交通広告、ビルの看板やネオンサインなどの野外広告などによって、自社や商品について情報を提供するものである。広告の最大の特徴は、広告主である企業側に一切の権利と責任が帰属することである。それは、「広告」が紙面等のスペースを企業に販売する形で成り立っているからである。企業は自分が購入したスペースに自ら意図する内容を記載すればよく、基本的に原稿は広告主が作成する。

昨今は、インターネットサイトへのバナー広告やメール広告といったオンライン広告の割合が増えており、今回の調査でも、一概にオンライン広告とは言えないが、「インターネットで情報発信」を行っている企業は約 60% に上った。

なお、印刷物やメディア広告といった従来型のものについては、「印刷物や映像ツールの活用」が約 30%、「マスコミを使った広告宣伝」が約 15%、「交通広告」が約 3% と低く出ている。その理由は、販促活動全体の妨げとして挙げられている「予算がない」「効果がみえない」ことによる。

2. 中小企業にとってのパブリシティ、広告・宣伝とは

パブリシティと広告・宣伝の活動にはそれぞれに長所・短所がある。それを認識し、うまく使い分けている中小企業は多くない。両者の違いがあいまいな場合が少なくないことによる。

パブリシティに関しては、大企業では広告宣伝部門とは別に「広報部」などの名称で専門部署を設けている。だが、中小企業においては専門部署や担当者の設置以前に広報活動そのものに対する認識

が乏しく、効果的な活動ができていない場合が多く見受けられる。何度かメディアに取り上げられた経験を持つ企業でも、自らのアプローチではなく、たまたまメディア側から取材依頼が来た、または紹介者がいたなどのケースが目立つ。

パブリシティ活動は、掲載料などの費用は一切発生せず、また世間によく知られたメディアに紹介されることで企業の信用度が向上するなどの効果が得られることから、コストを掛けずに知名度や信頼性を高めたい中小企業にとって非常に有益な手段と言える。今後、積極的に展開していくべき販促手段の一つである。

一方、広告・宣伝を実施するに当たって、中小企業にとって一番のネックとなるのはコストだろう。たとえば、新聞や情報誌の広告枠は、媒体にもよるが、一般に数センチ角のスペースにも関わらず掲載料は安く数万円である。チラシなどもデザイン料、印刷代などを考慮すると、わずかな部数でも数十万円かかるケースも少なくない。その割に効果が見えにくいいため、多くの中小企業が積極的に展開できない状態にあると見られる。

3. 現状の課題と解決

パブリシティに関しては、うまく活用している中小企業は多くない。うまく活用するためのノウハウを知らないが故に、「自分たちには無理だ」「マスコミに取り上げられるような特別な話がない」と考えていることが最大のハードルである。こうした思い込みを払拭し、ノウハウを身に付けることが課題である。コツさえ掴めば、効果的なパブリシティを実行することは決して難しいことではない。

コツをつかむためには、まずメディアの特性を知ることである。たとえば、一般的な新聞やテレビのニュースであれば、老若男女を問わず幅広い層を対象としており公共性が高い。そのため、そこに掲載される記事の内容は社会性、非営利性が求められ、特定企業などの営利性は非常に厭われる。新聞記事やテレビニュースが特定のだれかの宣伝のために一役買うということはない。極端に言えば、直接的なセールストークはマスメディアにとってタブーである。逆に、社会的に有益かつ老若男女を問わず皆が関心を持つような話題を提供できれば、取り上げられる確率は高くなる。

新聞やテレビに対して効果的な広報活動を行うための第一のポイントは、営業色をできるだけ薄めることである。このように述べると、宣伝にならないのにパブリシティをする必要性があるのかという疑問があるかも知れない。しかし、パブリシティの目的は短期的な売上増を目指すものではなく、「自社を知ってもらう」ための草の根活動の一環と捉えれば十分価値がある。また、メディアに掲載されることによって得られるメリットは、商品の直接購買に向けた訴求効果を求めるものではなく、自社や自社商品の認知度を高め、信用を得ることである。消費者は全く知らない企業に対しては警戒心を抱くが、どこかで見聞きしたことがあれば、それだけで親近感を持ち、警戒心を解く傾向にある。それが、日ごろ購読している新聞や雑誌、テレビで目にしたのであれば、そのメディアへの親近感や信頼性が取り上げられた会社のイメージに直接反映されるのである。

このような発想でパブリシティの計画を立てるとすると、広告・宣伝活動とは全く違う内容でアプローチする必要があることがわかるだろう。つまり、メディアに対して提供する情報は事業活動に関わるものである必要はなく、経営者の個人的な活動でもよいのである。それよりも、自社のことを知ってほしい潜在顧客層にもっとも影響力のあるメディアを選び、その読者、視聴者が求める話題や公共性が高い情報を提供していけば、パブリシティの成功確率は格段に高くなるのである。

なお、同じパブリシティと言っても、フリーペーパーや雑誌などでは少し事情が異なる。これらは媒体ごとに読者層を設定しているため、その人々の趣向に沿えば商品情報なども取り上げられる場合がある。新聞などと異なり、宣伝に近い情報でも掲載されるケースが多く、直接購買につなげやすい利点があると言える。しかし、これらの媒体では、有料の広告を「記事」のように見せかけることも多く、パブリシティ活動として接触しても、広告料を支払えば掲載するという返答が来る場合も少なくない。特に、フリーペーパーはそれ自体が無料で配布されるもので、広告収入によって成り立っていることを考えれば自明の理である。もちろん取材記事も皆無ではないため、パブリシティの対象から外すのは早計である。それよりもどのような情報を主に掲載しているのか、読者層、視聴層はどういった人たちなのかなどといったことを熟知し、それに合わせた適切なアプローチをすれば良いのである。

ただし、企業のパブリシティを通して得た情報を取り上げるか否か、あるいはどのような取り上げ方をするかはメディア側に一任されることも忘れてはならない。そのため、自社の意図したとおりの記事になるとは限らず、場合によっては、同業他社の製品と比較して欠点を書かれてしまうなどという例もある。パブリシティを行うに当たっては、こうしたリスクが存在することも忘れてはならない。

広告・宣伝の課題は、先に述べたとおりコストの問題があり、より効率的に費用対効果が得られる方法で実施することである。

資金的に余裕のある大企業の場合は、相当のコストを掛けられるため、ターゲットを絞ることなくより広い範囲、より多くの人に広告を配布し、その中から確率的にはわずかな顧客を見出すというやり方でも商売が成り立つ（経済状況が悪化した昨今、大企業においてもそうしたビジネスモデルは変化しつつある）。しかし、経営資源が限られる中小企業においては、費用対効果の低い広告を出し続けることは経営に大きな悪影響を及ぼしかねない。中小企業が広告を出すためには、広告媒体の特性や期待される効果、そして、費用について細かく検討することから始める必要がある。

たとえば、新聞や雑誌、情報誌などの広告は、専用のページ、あるいはページ内に広告用のスペースが設けられており、そこに複数の広告が集約される。そこには毎日、似たようなデザインの広告が並んでいるのだが、その中にある、自分とは縁もゆかりもない企業の広告を一つひとつ覚えている人はいるだろうか。おそらくほぼ全員が覚えていないであろう。広告主は、自分が出した広告に目が行くため、自社の部分がひととき目立って見える。しかし、ここで全く知らない企業の広告が自分の目にどのように映っているかを思い返して頂きたい。どの広告も同じに見えるのではないだろうか。

つまり、どんなに力を入れて作った広告であっても、本来目を留めてほしい潜在顧客の目にはたくさんある広告の一つに過ぎないのである。確かに、一見して目を引くもの、あるいは自分が関心を持っている商品やサービスに関しては一瞥するかもしれない。しかし、それがその潜在顧客の心に深く突き刺さり、直接購買につながる確率は極めて低いのが現実である。

中小企業にとって身近な広告媒体であるチラシについても同様である。新聞への折り込み、ポスティング、街頭での配布などさまざまな方法で直接消費者にアプローチするものだが、実際に購買につながる確率は0.1%、すなわち1,000枚配って1件の成約につながれば良い方だという。よく使われる宣伝方法のため、それほど確率が低いものなのかと疑問に思うかもしれないが、これもメディア広告と同様、自宅のポストに入っているチラシを一枚一枚丹念に見る人が多くないこと、また、街頭で受け取ったチラシを大事に取っておくことが頻繁にないこと、から明らかである。

つまり、関心のないチラシに人は見向きもしないのである。どんな商品でも、それを全く欲しない、あるいは必要としない消費者は少なからず存在し、彼らはどんなに宣伝しても決して「顧客」には成り得ない。配布地域を決めてのポスティングなど無差別なチラシ配布は、そのような顧客に成り得ない層に対してもアプローチするものであるため、おのずと反応率は下がるのだ。印刷代を含む制作費、配布にかかるコストを考えると、費用対効果が極めて低いと言わざるを得ない。

「効果がみえない」という声が多いのは、こうした読者心理や消費者の動向を考慮せず、やみくもに広告を出した結果である一面も否めないのである。では、効果的な広告とは、自社商品、サービスに関心を持っている顧客層の目に留まり、自社の優位性を簡単に理解してもらえる広告である。そのためには、広告そのものよりも入念な調査と広告媒体の選択や配布先の検討などにコストを掛ける必要がある。

媒体広告であれチラシであれ、潜在顧客層を明確化し、無差別的ではなく、対象を絞り込んだ上でピンポイントを狙って実施する。そして、受け手に「またこの広告か」と認識されるまで同じ広告を繰り返し出すことも必要だろう。これにより、パブリシティの説明でも述べた「知らない企業への警戒感」を解き、広告主への親近感が生まれる可能性が高まり、購買につながる確率が高くなるのだ。なお、対象を狭めれば掲載料や印刷代を圧縮でき、その分回数を増やすことも可能になるだろう。つまり、費用対効果が高まるものと考えられる。

4. 今後の展望

広報と広告・宣伝は全く違う手法であり、実施する際に求められることも大きく異なる。しかし、いずれも自社および自社製品を知ってもらうための手段であり、介在するメディア、そして、その先の潜在顧客について十分に研究、検討した上で接触を行わなければ成果に結び付きにくいという点など共通項も多い。

そのため、中小企業においては、大企業のように全く別の部門で個別に活動するのではなく、両者

が連動して実施することでより効果が得られやすくなる。もちろん、広告チラシをそのままプレスリリースにするのはNGであり、逆に、プレスリリース用に作成した公共性の高い内容をそのままチラシにしても直接売上には結び付きにくいのは言うまでもない。

あくまでも、その違いを熟知し、社名認知度向上のためには広報活動に注力し、特定の商品の売上向上や新規顧客開拓には広告を活用するなど、目的別に広報と広告・宣伝を使い分け、相乗効果を目指すのが得策である。社会貢献性の高いネタで広報活動を行い、メディアに取り上げられることで自社の存在感をアピールすると同時に、潜在顧客層にターゲットを絞った広告を集中的出すことで、広告を受け取った側は「この間新聞に出ていた会社の商品だ!」と注目し、目に留まりやすくなる。こうした多面的な展開を行うことで、広報活動や広告の効果は倍増していく。また、電子メディアが発達した現在においては、自社ホームページやショッピングサイトへの情報掲載と連動すれば、より広い範囲の顧客にアピールすることも可能になる。

このように、それぞれの手法の特性を考慮したうえで、一つ的手段に縛られるのではなく、多面的な活動を行うことが「認知度向上」ひいては「売上増」という成果に結びつく最良の策と言える。

【パブリシティ（広報）のひな形、サンプル】

報道関係者各位

20××年××月××日

□□□□□（タイトル）

株式会社〇〇（本社：大阪府 XXX 市 XX 区、代表取締役：XXXXX）は●年●月、△△を開発しました。
この新技術は×××で●●●のように活用されるもので、これにより XXXX が出来るようになります。

この新技術は、〇〇のため、〇〇を元に〇〇年の年月をかけて開発したものです。
（開発した理由、どのぐらいの期間がかかったのか、などを説明する）

〇〇業界においては、〇〇のようなことが課題となっており、その解決策が求められてきました。
今回の新技術を使用することで、そういった課題が解決できるとともに、〇〇のようなメリットが得られるようになります。

（どのぐらい使ってほしいか、これを使うとどれぐらいコスト削減できるか、などを説明する）
このほか、〇〇の分野などに応用されることを期待しており、〇〇と考えています（補足など）。

【会社概要】

株式会社〇〇

本社所在地

代表取締役

代表 TEL

代表 FAX

URL：

【問い合わせ先】

株式会社〇〇

XX 部 担当：〇〇

TEL：

FAX：

E-mail：

第4節 インターネット利用

1. 要旨

インターネットのもっとも特徴的なメリットは、誰にでも開かれたメディアであるということである。今ではコストも非常に安価になり、とても利用しやすくなった。中小企業や個人でも、大きな組織に負けないほどの情報発信を行うことができる。

ホームページは企業の考え方を直接消費者やエンドユーザーに、最も効果的に伝えることのできる手段である。それぞれの中小企業には、提供する商品やサービスの特徴に加え、自社の誇りやこだわりといったものが必ずあるはずで、これこそをホームページを利用して伝えていくことが大事である。

企業を訪問して直接人に会って話を聞いてみるまでわからなかったことや、逐一電話をして問い合わせてみなければならなかったことも、今や何でも「ネットで調べてみる」ことができる時代である。ネット上に情報のない企業は、その存在さえも見つけてもらえなくなってしまう。中小企業もこの有用なメディアを自分で持ち、活用しなければビジネスが成り立ちにくい時代になってきた。

今こそ、中小企業らしさを活かしたホームページのあり方をもう一度検討してみる時である。

2. 中小企業にとってのインターネット利用

まず、中小企業がインターネットを使うメリットを整理してみると、以下のような点があげられる。

① 市場・ビジネス活動範囲・地域を拡大することができる。

特に中小企業の場合、営業担当者がカバーできる範囲には限界がある。また、これまで下請け中心の製造業であれば営業部門などを持たない場合もある。まさに、インターネットを営業マンとして活用することによって、新しい市場の開拓が可能になる。

② ビジネス活動を24時間化することができる。

来客や電話の応対ができない時間帯でも、販売活動やカスタマーサービスが実現できる。大企業でも中小企業でも時間は平等。規模を意識せずにビジネス活動を拡大できる。

③ コストを削減することができる。

営業担当に限らず中小企業にとって人材不足はいつも課題である。その人材にかかる費用、さらには宣伝広告費といった中小企業ではなかなか捻出できない費用面で、インターネット利用は非常に効果的に利用できる。

④ 迅速で豊富な情報を提供することができる。

インターネット上の発信情報は、必要に応じていつでも迅速に差し替えが可能である。ホームページ上に掲載できる情報量はいわば無制限。情報発信に関しては、大企業にまけない力を発揮することができるのである。

⑤ インタラクティブな情報交換が可能である。

インターネットを活用すると、直接顧客とコミュニケーションをとることができる。顧客が商品やサービスに対して持っている不満や要望など、これまでなかなか入手できなかった情報を手にすることができる。

⑥ 企業規模の障壁を縮小、平等化することができる。

インターネット上では企業規模があまり関係なくなる。情報発信がうまくでき、顧客に的確にアピールした企業が受け入れられる。

⑦ リクルートでの効果がある。人の動きに直結する。

今、人はコンピューターやネットワークを活用して情報交換を行い、人脈を築き、仕事をこなす。そういう人材が中小企業にも必要不可欠であり、募集採用にもインターネットの活用が非常に有用なのである。

⑧ 購買情報と購買行動が密着している。

インターネット上では商品の比較ができる。一番安い店を探すことができる。自分のセンスにあった良い店を選ぶことができる。そして、探したお店、情報から次の「購入」というアクションに瞬時に結びつく。チャンネルが非常に短いのが特長である。

⑨ 利用者のSP（販促活動）への参加率が高い。

懸賞、クイズ、コンテスト、クーポン、イベントなどいろいろな工夫が可能である。特に最近の携帯電話やスマートフォンの利用において、場所や時間の制限がなく非常に参加しやすい環境になってきた。

⑩ 口コミ効果があり、情報が一気に増殖する可能性が高い。

人は情報を誰かに知らせ、共有したがる。自分が入手した情報を誰かに伝え、その情報をまた誰かが活用したり他の人に伝えたりする。インターネット上ではそのスピードがさらに加速されて情報は伝播されていく。

上記のようなインターネット利用上のメリットを受けて、中小企業においては、次のような活用方法が考えられる。

1) 会社案内、技術や設備の紹介として

取引先に対して、自社をさらによく知ってもらう、再確認してもらうなど、関係強化のための情報発信ツールとして活用する。企業としての存在証明ともいえる情報発信である。

また一般消費者を対象として、自社商品やブランドの認知を目的として商品力のフォローに活用する。企業としての認知度アップをはかり、将来のネットショップへの布石を打ったり、新しいサービス開拓のための情報収集を行ったりできる。

2) 商品カタログとして

インターネット上の情報は、印刷物よりタイムリーに更新され、ボリュームも無制限。しかも探しやすいのが特徴である。それを活かし、自社商品のデータベースに利用できる。顧客の使い勝手はもちろんのこと、自社内での活用も非常に効果的である。

3) 新規取引先開拓ツールとして

全国、海外の取引先候補に向けて、自社と取引をすることのメリットを発信していく。これまで中小企業レベルではなかなかできなかった営業活動の幅を広げていく。新規顧客開拓という視点でインターネット利用を考えたい。

4) 販売店支援ツールとして

製造業、卸売業であれば自社の持つ情報を活用して、販売店で提供される情報を補完することができる。販売店ではフォローしきれない自社商品の詳細な情報を提供し、消費者に安心感・信頼感を提供する。

5) 商品開発（経営革新）ツールとして

技術や商品情報を提供をする中で、お客さまの声・アイデアを収集し、次の新製品開発に活かして行く。テストマーケティングに活用することができるだろう。最近ではブログやツイッター、Facebook 等ソーシャルメディアの活用により、消費者の声が直に聞けるようになった。

6) ネットショップとして

自社の既存商品の新しい販路としてインターネットを位置づける。新しい顧客、新しい用途、新しいニーズを発見し、新しい売り方を展開することができる。

また、既存商品の周辺や取引先関係、自社の得意分野などから独自の商品（ニッチ市場）を探索し新規商品の企画や販売に結びつけることも可能であろう。

7)顧客サービスの窓口として

商品の問い合わせ受け付けや、商品販売後のアフターサービスとしての窓口を設ける。リピーターを確保していくために、継続的な情報提供を行い、いわゆるファンづくりを行う。ホームページだけでなく、メールマガジンなどで新商品情報、季節や行事のおたより、地域情報などを発信していくことも組み合わせる。

顧客の不満・要望・質問などが集まる仕組みを持っていると、そこに顧客コミュニティが生まれ、既存商品・サービスの改良点が見つかったり、新商品・サービスのヒントが得られたりする。

8)その他

自社内・グループ内・取引先とのネットワークとしてインターネットを活用する。例えば、商品データの保管、文書の管理、それらの検索システム、あるいはスケジュール管理や業務システム、ワークフローなどにも活用できる。SaaS やクラウドといった活用法も検討したい。さらに、リクルート・求人においては必要不可欠なツールとなっている。

3. 現状の問題点と解決

① インターネット利用者の傾向

平成 22 年版情報通信白書によると、平成 22 年末のインターネット利用者数は、平成 21 年末より 54 万人増加して 9,462 万人（対前年比 0.6%増）、人口普及率は 78.2%（前年から 0.2 ポイント増）となった。増加率こそ低くなってきたがその分普及率はかなり高まった。

つまり、個人や企業が、生活や仕事でインターネットを当然のように活用する時代となった。インターネットで買い物をする 것도、決済することもすでに当たり前である。

れ、ホームページの情報が新規取引先選考材料となっている。必要なときに必要な情報をすぐに得ることができるインターネットが、情報収集手段として他の手段とは別格の地位を獲得したといえる。

そして、インターネットの利用傾向にも変化が出てきている。ネットサーフィンのような使い方はなくなり、ホームページを訪れるのは、自分の探している情報、自分が解決しようと考えている課題に対する答や参考になる情報があると思うからである。

情報収集が目的であるため、人はインターネットの前では非常にせっかちになる。膨大な情報の中から必要な情報を探すことに慣れていて、情報を探すことに時間をかけない。ページを開いて瞬時に求める情報がありそうか判断し、ないと判断したらすぐにそのページから離脱する。一方で、案外文字を読むことを苦にしない。必要な情報・役に立つ情報であればパソコン画面で文字を読むことをいとわないし、必要であればプリントする。画像や映像は脇役であり、主役はあくまで多くの充実した文字情報である。

また、インターネットから入手する情報では、他の人はどうしているか、できるだけ失敗しない利用法は何か、できるだけ得たい、など、自分とは別の個人の意見も重視する。他人の評価、知人の意見は非常に重要な情報源となっている。

このようにインターネット利用者の特性をよく踏まえて、企業のホームページも作られなければならない。

② 中小企業のホームページ活用

自社のホームページを開設している中小企業は増加し、今では自社ホームページを持つことは、電話やファックスを備えるのと同程度の意味合いになっている。しかし、電話やファックスは利用メリットがわかりやすいが、ホームページについては導入してはみたものの、何の役に立つかわからないという声も多いようである。自社のホームページが「宝の持ち腐れ」状態になっていないか再確認が必要であろう。

中小企業がホームページを利用できていない原因としては、以下のような点があげられる。

- 1) トップや担当者がホームページの特徴をよく理解していない
- 2) 「ビジネスに具体的に活かす」という意識が少なく、開設ただけで満足している
- 3) 自社の特徴、得意分野といったものを強調していない
- 4) 人材募集や会社案内等の企業情報のみが前面に出過ぎている
- 5) 情報のメリハリがなく、あれもこれも盛り込みすぎている。
- 6) 新しい技術、凝ったデザイン等が前面に出過ぎて、「見てくれ重視」のホームページになっている
- 7) 利用者の立場から作られていない。使いやすさをチェックしていない
- 8) 客観的な分析や対策が不足している

これらは全て、インターネット活用の妨げとなる要因である。

③ ホームページ活用の改善ポイント

上記のように、ホームページを作るだけでは「ビジネス活用」にならないのは当然である。次

のような点を再度チェックし点検してみることが必要である。

1) 自社の特徴をきちんと整理し、専門領域を確認する

ホームページでは「あれもできます、これもできます」は逆効果。自社の専門をきちんと打ち出す。自社の強みは何なのか、優れている点は何なのか。「ホームページを作る」＝「自社資源の洗い直し作業」なのである。

2) ターゲットを明確にする

ホームページでの情報発信は誰に向けてのものかを明確にしておく。誰にでも来て欲しいページは、誰にも役立たないページである。自社ホームページのターゲットは、自社が解決できる悩みを抱えている人なのである。「自社はどんな課題を解決できるのか」が明確になったならば、その課題を抱えている人はどのような人、企業であるのかを明確にしていくことが重要である。

3) 提供できる自社の力を具体的に提示する。

例えば、次のような4つの力をテーマに、ホームページで表現する内容を再確認してはどうだろうか。

■ 課題解決力

解決できる課題を具体的に提示する。3～4つ選び出し、ユーザーの「こんな課題に応えます」ということをはっきりと打ち出す。

■ スピード力

提案、見積、納期回答への対応スピードが非常に重要である。きちんと素早く反応できるかどうか、すぐに返事できる体制にあるかどうか、日付、時間をきちんと知らせることができるかどうか、これらをはっきりと打ち出す。

■ 信頼力

質問への対応やアフターフォローがしっかりしていること。事例、実績が豊富に明記されていて、また人物がしっかりと登場していることが信頼を高める第一歩である。

■ 技術力

問題解決力と密接な関係にあるが、品質の安定性、デザインの良さ、機能や効果が明確になっていること、製品のコンセプトがはっきりと分かりやすく表現されていることが大事である。

4) 顧客の視点でホームページを作る

かつてホームページはデザインを競った時期があった。しかし今ホームページのデザインは凝ったモノより使いやすさが重視される。いつも使っているページと同じようにまよわずに使えるサイトが好まれる。一般的なレイアウトが一番使いやすい。

また、自社をPRしようとして「お客様のニーズに対応」「信用と信頼の」「優れた技術」などといった言葉を使うのは企業側の一方的な視点だ。何にどう優れているのか、何が信頼できるのか、どのようなサービスを特徴としているのかをきちんとPRしなければ情報は顧客に届かない。ここでも自社の強みの洗い直しが前提になるが、ホームページを訪問してくれる顧客の視点で全ての情報を編集することが大事である。

例えば、次のようなポイントも確認してみるとわかりやすい。

■ 問い合わせ方法はわかりやすいか

わかりやすい位置に電話番号、担当者名、受付時間が明記されていて、興味を抱いたユーザーがすぐに問い合わせができるようになっているか。例えば、受付が年中無休・終日対応の場合は「24 時間 365 日」などと表記した方がよりわかりやすい。

■ 問い合わせ行動を起こしやすいか

自発的に行動を起こすユーザーは少なく、行動を起こすかどうか迷っているユーザーが大半である。この層に行動を起こしてもらうには、きっかけとなるサービスの提供が必要。具体的には、無料サンプルや小冊子などの提供がある。

また、申込みボタンなどにおいても、「資料請求」などという言葉を使わず「無料で資料を取り寄せる」といった表現にする。主体的かつわかりやすい表現を使う。心理的なハードルが低くなり、問い合わせしやすくなる。

このように、非常に細かい点ではあるが、顧客の視点でこつこつと積み上げていくことが重要なのである。

4. 今後の展望

以上、述べてきたように中小企業がインターネットを利用してビジネスに活かしていくためには、

- ① 自社情報が従来の手段に比べはるかに深いレベルで提供されていること
- ② 利用者本位にサイトが設計されていること

が最も重要なことであり、

- ③ 情報を見て、すぐアクションが起こせるような流れになっていること

が求められる。

また、ホームページを頻繁に更新する企業ほど「期待した効果」が得られている。更新頻度の高さと期待効果の度合いには相関関係があるのである。鮮度の高い継続的な情報提供、そして SEO（検索

エンジン対策)の両面で定期的なホームページ更新は不可欠といえる。

一方、日本においてもソーシャルメディアの普及率が急速に高まっている。ソーシャルメディアとは、利用者が情報発信可能であり、発信された情報に対してまた他の人々の情報発信や行動が促進される仕組みがある Web サイトのことで、具体的には、ブログ、SNS (mixi や Facebook など)、動画共有サイト (YouTube など) などであるが、これらによって、消費者も専門家も企業も巻き込んで、ソーシャルな「会話」や「コミュニケーション」が発生する時代になっていく。

様々な情報や経験を共有したり、グループ間や外部とのつながりを強めるなど、家族、世代間、地域の絆を補完しているこれらのメディアは、企業にとっても多くの消費者に対して自然にアプローチする効果的な手法となっていくであろう。実際にはまだ一方向だけの「プッシュ」型コミュニケーションが主流となっている中小企業のホームページではあるが、このようなソーシャルメディアにおけるカスタマー・サポートも今後非常に重要になってくるだろう。

これからは、中小企業においてもインターネットやインターネットを活用した新しい時代のビジネスに対してトップがもっともっと理解を深め、全社的な意識改革を行うことが大切である。それは、直に聞く顧客の声、問い合わせ等に対し、正直にそして敏感に反応できる企業体質作りに他ならない。

第5節 海外進出

1. 要旨

1990年代以降、中国を始めとする東アジア諸国の急成長、我が国経済の長期低迷等を受け、大企業を中心に海外進出が進んだ。その過程にあつて中小企業もまた、コスト削減や新たな市場開拓を目指して東アジア諸国等への海外進出を増加させた。中小企業にとって海外進出は、事業機会の確保や収益拡大など、経営にとってプラスのリターンが見込める一方で、失敗、撤退した場合、国内本社の経営に悪影響を及ぼすなど、マイナスのリターンを得る可能性も有している。

中長期的にみて国際化の進展や国内需要の縮小傾向は避けて通ることはできず、海外進出は、中小企業の更なる成長にとって重要な要素の一つである。事業環境、投資環境、為替の動向などを十分に調査し、戦略や計画をしっかり立てて取り組むことが肝要である。以下では、独立行政法人中小企業基盤整備機構の平成22年度中小企業海外事業活動実態調査報告書（以下では「22年度調査報告書」という）を基に、中小企業にとって海外進出とは、海外進出の課題と解決策、海外進出の今後の展開について述べる。

2. 中小企業にとって海外進出とは

① 海外進出の現状

22年度調査報告書によると、海外進出時期について、2000年代が最も高く出ている（図15）。海外進出の目的は、当初は「製品サービス等を海外市場で販売（46.0%）」、「コスト削減の必要性・要請（36.7%）」、「国内市場に危機感を抱いたため（26.9%）」の順となっている。現在は「製品サービス等を海外市場で販売（54.0%）」、「国内市場に危機感を抱いたため（39.6%）」、「コスト削減の必要性・要請（30.7%）」の順になっている。当初と現在で最も差が出ているのは「国内市場に危機感を抱いたため」で、12.7ポイントの差がある（図16）。

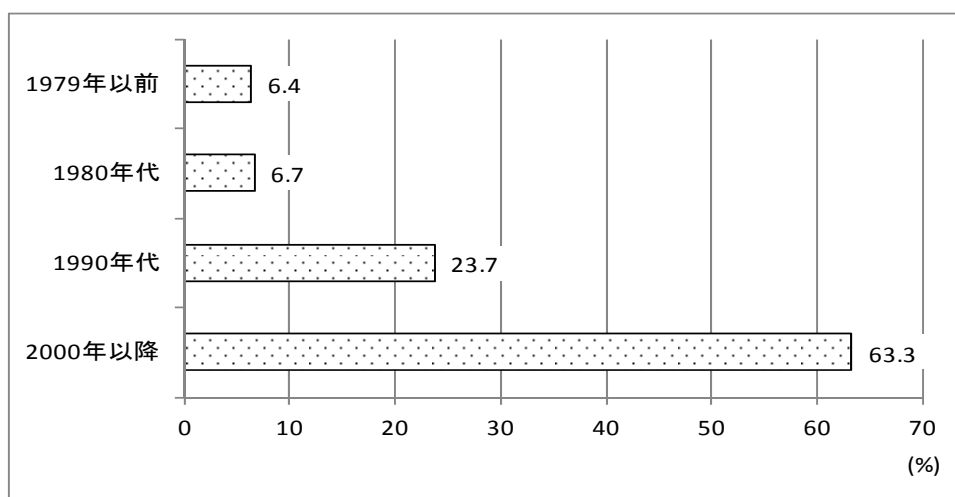
進出国上位5カ国は、「中国（68.7%）」、「韓国（24.8%）」、「台湾（20.6%）」、「米国（20.3%）」、「タイ（19.7%）」の順となっている（図17）。

海外進出形態は、「直接貿易（輸出）（26.4%）」、「直接投資（25.2%）」、「直接貿易（輸入）（24.8%）」、「業務・技術提携（17.6%）」の順となっている（図18）。

② 海外進出のメリットとデメリット

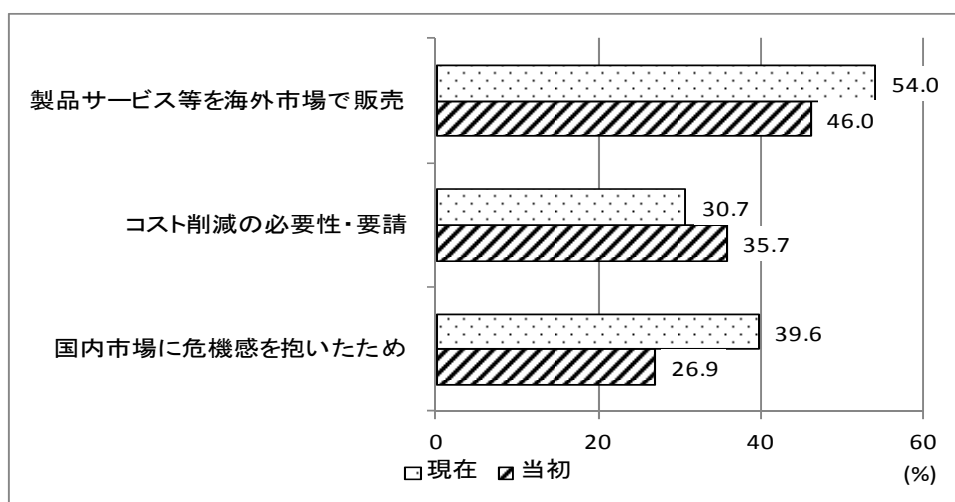
中小企業にとって海外進出は、販路の拡大、製品の高付加価値化、従業員の国際化等々、様々な分野で高度化と自立化をもたらし、収益向上、事業全体の拡大につながるというメリットがある（図19、図20）。他方、ビジネスリスク、カントリーリスク、為替リスクといった3大リスクに加えて、資金面の問題、人材の確保・育成の問題、現地パートナーの確保難などから撤退を余儀なくされ、国内本社の財政悪化や社会的信用の失墜など経営の悪化につながるデメリットもある（図21）。

図 15 進出年代



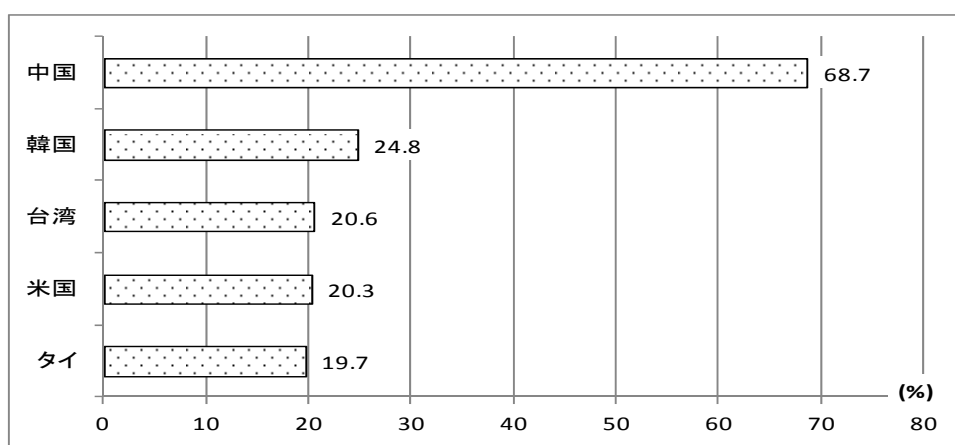
(22 年度調査報告書)

図 16 進出目的



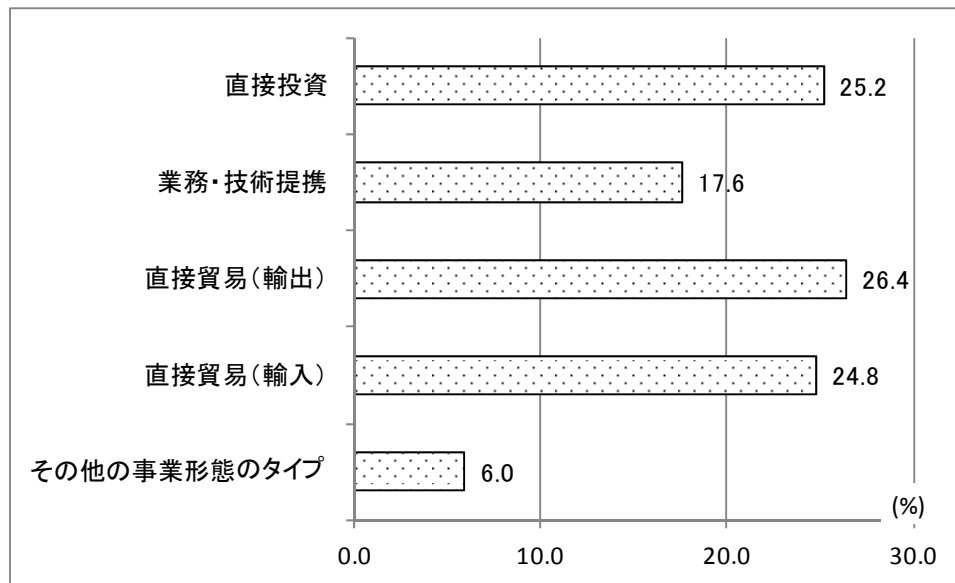
(同)

図 17 進出国



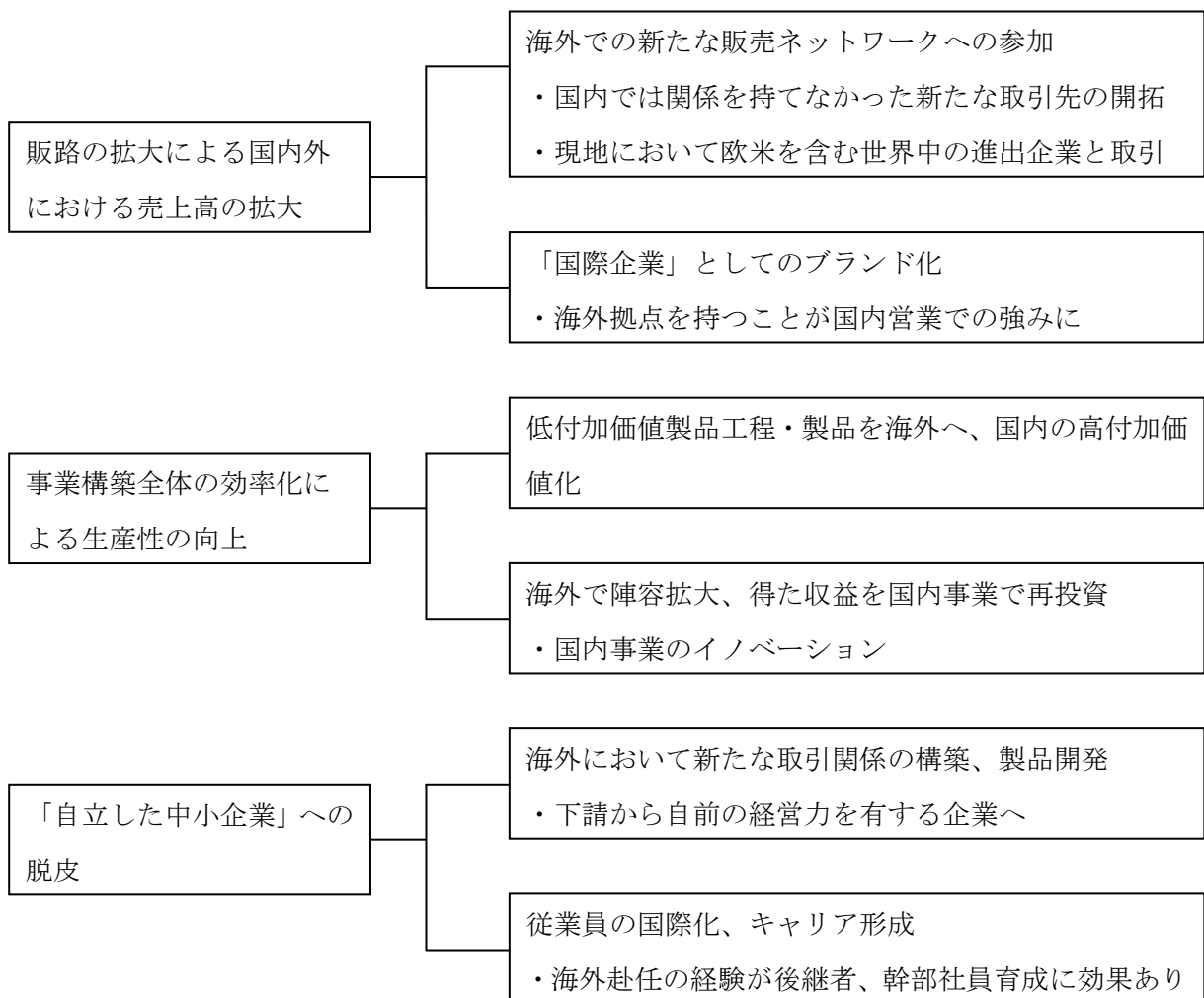
(同)

図 18 進出形態



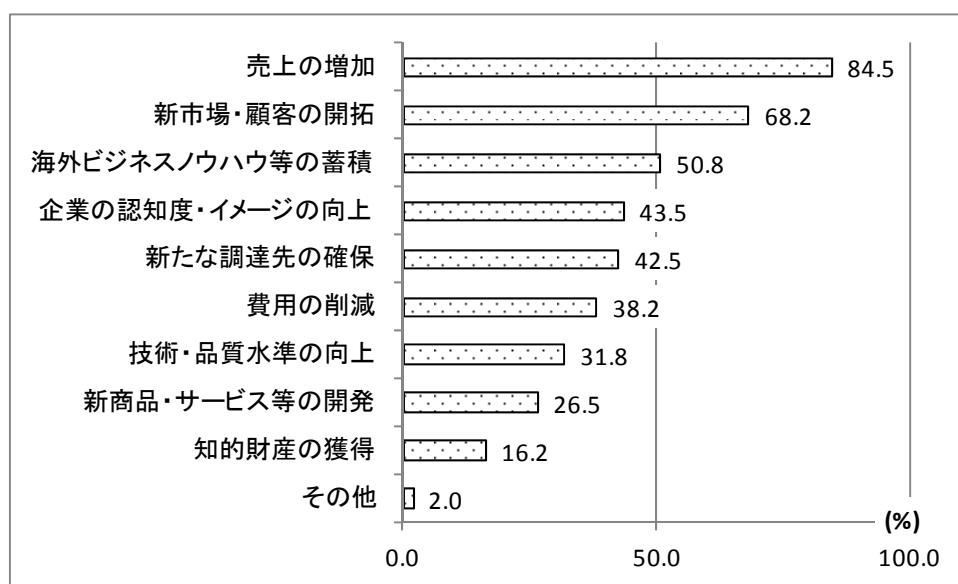
(同)

図 19 国際展開のメリット



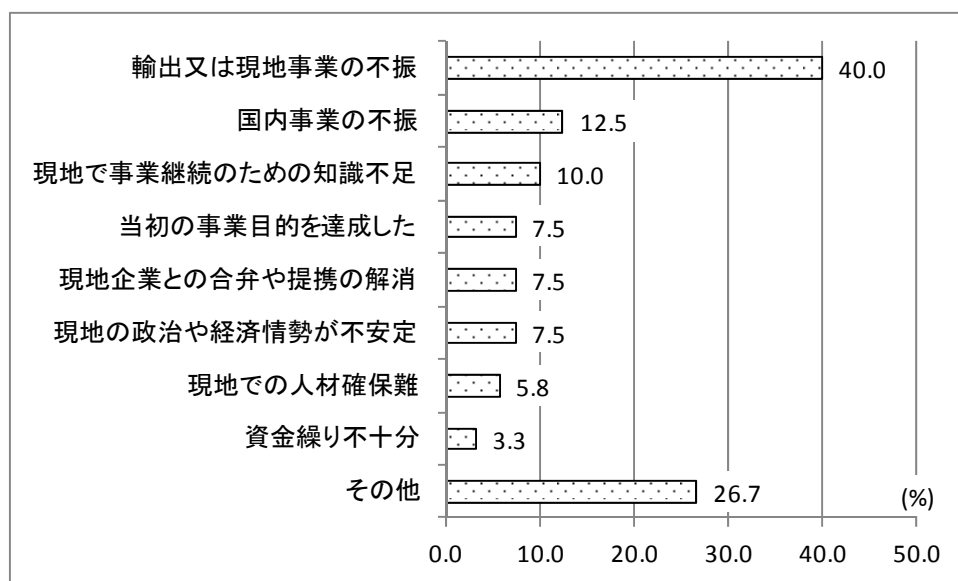
(作成：中小企業庁)

図 20 海外進出の効果



(22 年度調査報告書)

図 21 海外からの撤退理由



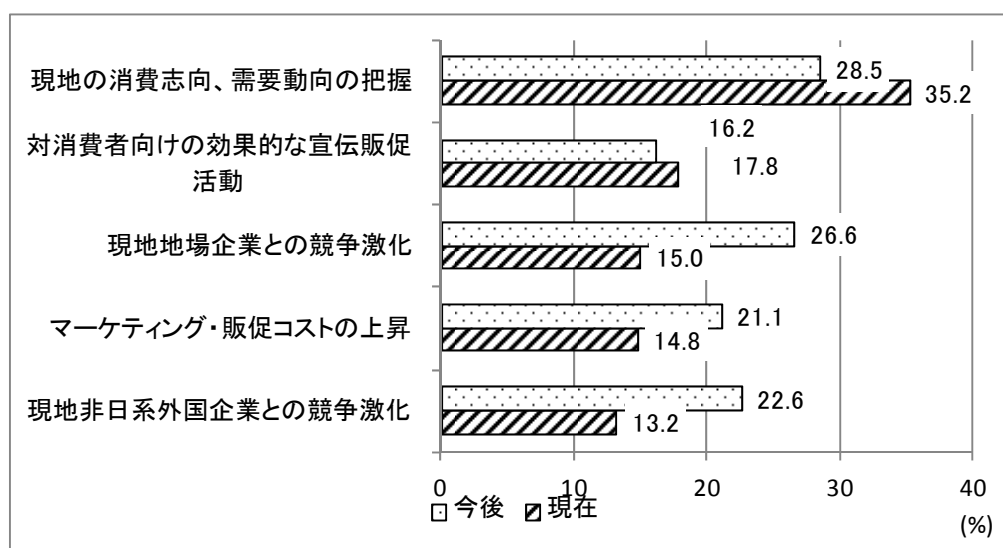
(22 年度調査報告書)

3. 課題と解決策

① 市場情報・マーケティングに関する現在の課題

現在の課題では、「現地の消費志向、需要動向の把握 (35.2%)」が群を抜いて高い数値となっている。次いで「対消費者向けの効果的な宣伝販促活動 (17.8%)」となっている。中期的な課題でも同様に「現地の消費志向、需要動向の把握 (28.5%)」が最も高いが、現在の課題とは異なり「現地地場企業との競争激化 (26.6%)」が続いている (図 22)。

図 22 市場情報・マーケティングに関する課題

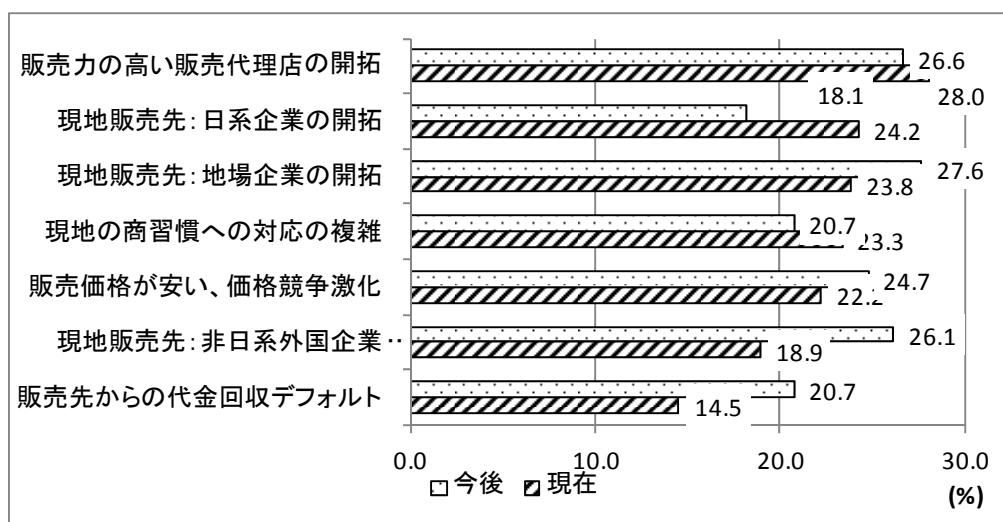


(22 年度調査報告書)

② 販売・サービスの営業展開などに関する課題

現在の課題では「販売力の高い販売代理店の開拓 (28.0%)」が最も高く出ている。ついで「現地販売先：日系企業の開拓 (24.2%)」「現地販売先：地場企業の開拓 (23.8%)」の順となっている。中期的な課題では「現地販売先：地場企業の開拓 (27.6%)」「販売力の高い販売代理店の開拓 (26.6%)」「現地販売先：非日系外国企業の開拓 (26.1%)」の順となっている (図 23)。

図 23 販売・サービスの営業展開などに関する課題



(22 年度調査報告書)

③ 解決策

これらの課題を解決するためには、国際競争力のある商品の開発と良きパートナーを得ることが鍵

となる。以下に、そのポイントについて整理する。

1) パートナーの選択

- ・ 経営者がパートナーと何度も会ってコミュニケーションを図り、相互理解に努めること。
- ・ 提携契約をしっかりと結ぶこと。日本式の阿吽の呼吸は通用しない。特に、事業の売却や撤退条件、利益配分については、あらかじめ検討し、契約書に明記すること。

2) マーケティング対策

- ・ 技術、ノウハウ等で真似されない独自の商品を有すること。
- ・ 現地の EC サイト等を活用する（見込み客探索、流通事情の把握など）。
- ・ ターゲットを絞り込むこと。

3) 現地従業員の育成

- ・ できるだけ日本に呼び寄せ、教育訓練を受けさせること。
- ・ 宗教上の慣習に注意すること。労務管理面で配慮が必要なことがある。

4) 現地市場開拓

- ・ 現地市場の開拓、成功には、少なくとも3年程度は見込むこと。
- ・ 展示会等への出品には、出品料、輸送費、出張費等々、かなりの資金がかかる。
- ・ 国内で、現地語のできる社員を確保すること（いない場合は、外部から招くことも必要）。
- ・ 進出予定国の言語でホームページを作成すること。

5) デフォルト対策

- ・ 事前に信用調査会社等をとおして調査すること。ただし、なじみがなければ膨大な料金を提示してくることがあるので、あらかじめ弁護士等と人脈を築いておくこと。

4. 今後の展開

中小企業には我が国経済発展の原動力としての役割が期待されている。そのためには大きく2つのことが求められる。一つは縮小する国内市場にあって従業員の維持・拡大を図りつつ生産性を向上させること、二つは経済がグローバル化する中で、好むと好まざるとに拘わらず、世界規模での生産拠点の確保と海外市場への関与が不可欠となっていることである。

中小企業が発展するためには、強みである独創性や機動性を発揮し、東アジアを中心とした成長する海外マーケットや、成熟した欧米市場を開拓していくことが肝要である。

【従来の海外進出】

生産拠点としてのアジア、市場としての欧米

【今後の海外展開】

生産拠点、市場としてのアジア、欧米

海外進出にはメリットもあればデメリットもある。失敗、撤退した原因を振り返りつつ、準備の視点から、海外進出を成功させるための7つのポイントについて記述する。

① 失敗、撤退の原因

失敗、撤退の主な原因には海外進出が目的となり、海外進出に関する明確な戦略とコンセプトが欠如している点が挙げられる。具体的には「納入先が進出したので自社も進出した」、「現在の業況が悪く好転の兆しもないので、とりあえず新販路（新規顧客）開拓を期待して進出した」、「十分な投資採算性を検討することなく進出した」などがある。

② 成功のためのポイント

成功のための7つのポイントについて述べる。第1に、なぜ海外進出するのか、どこに進出するのか、自社の売上のうちのどれだけの割合を海外で販売するのかなど、海外進出の目的と目標を明確にすること。第2に、事業や政治、経済、文化など諸環境を評価すること。自社と類似する商品が、どのように流通しているか、法律規制、税制、経済水準、技術レベル等のほか、生活習慣、商習慣なども調べる。第3に、進出形態を決めること。最初は輸出で反応をみて、ある程度の実績ができた時点で合弁や直接投資等に切り替えるのが望ましい。第4に信頼できるパートナーを見つけること。そのためには現地事情に精通した人材を確保すること。現地に長期在住している日本人ビジネスマンが好ましいが、少なくとも優秀な通訳を確保すること。第5に、進出予定先の言語でホームページを作成し、情報発信すること。第6に公的機関との海外進出支援策を活用すること。第7に、撤退戦略を構築しておくこと。損失を引きずらないためにも、投資回収期間あるいは累積赤字額といった撤退判断基準を事前に決めておくこと。

【海外進出に向けた各種支援策】

JETRO（日本貿易振興機構）の「中小企業海外投資促進ミッション派遣事業」、「海外法務、労務、税務相談事業」、「海外事業立ち上げ支援事業」のほか、中小企業基盤整備機構の「国際化支援アドバイザー事業」、京都商工会議所の「国際ビジネス促進協議会」、日本政策金融公庫や地元金融機関による種々の「融資制度」などがある。

第3章 中小企業における受注及び販売の促進活動事例

本調査研究事業では、アンケート調査において後日の訪問についてご許可いただいた企業を中心に、展開しておられる販促活動等について訪問聞き取り調査を行った。本章では、そうした企業の販促活動等への取り組み事例を紹介する。

- NO.1 株式会社 丸利吉田銘茶園
- NO.2 農業生産法人株式会社 農夢
- NO.3 株式会社 嶋石
- NO.4 農業生産法人有限会社 たんごワイナリー
- NO.5 サンテック印刷株式会社 / 株式会社 ジェイ・エム
- NO.6 サン・ウインドトーヨー住器 株式会社
- NO.7 株式会社 ラ・フィーネ
- NO.8 株式会社 わだまんサイエンス
- NO.9 株式会社 宮崎化学
- NO.10 株式会社 ナンゴー
- NO.11 「堅木屋」出立木工所
- NO.12 株式会社 ユーサイド
- NO.13 近江屋ロープ 株式会社

テーマ	人的販売 / インターネット活用 / オペレーション / 海外進出				
社 名	株式会社丸利吉田銘茶園			代表者名	吉田 利一
業 種	農業			取扱商品	極茶（きわめちゃ） 玉露／抹茶／煎茶／雁ヶ音 ほうじ茶 京番茶 玄米茶
資本金	10,000 千円	従業員数	7 名		
住 所	京都府宇治市小倉町寺内 49				
電話番号	0774-21-3027	ホームページ	http://yoshidacha.free.makeshop.jp/html/company.html		
付属資料	代表者写真・その他（茶園写真）				
■自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景 同社は、受賞歴も多く持つ 16 代続く宇治茶の茶農家。茶農家がいずれも原料生産までで留まっていたなかで、自農園による緑茶販売までをさがけて手掛けたのが先代の当主。今では他にも例を見る茶農家自身による直接販売は、同社が草分けである。静岡など他の産地に比べて、宇治茶は最も高級、高価値品の地位にある。健康志向の高まりのなかで、日本茶の持つ機能性が注目されもしている。しかし、ペットボトル茶の普及にみられるように、急須に茶葉を入れて飲む生活習慣が大きく衰え、茶葉としての消費は落ち続けている。様々な工夫は必要だが、茶葉を使うお茶が急速に復活することは無いという前提での販促活動が必要と考えている。 ■実施した（している）受注・販促活動 ・顧客向け催し インストラクション 製茶体験 農業体験 ・物産展への出品 デパート物産展 ・海外での販売 ティーショップ向け輸出 ・インターネット販売 （自社サイト） ■実施時に工夫した点、あるいは苦労話など ・顧客世代が入れ替わり、顧客に伝えるべき内容が変化した。30 年前の店舗開設以来、店舗への来店客向けのイベントを行ってきた。しかし、近年では、店舗周辺からの来店客に対しての販促だけでなく、多方面に向いて、幅広く宣伝、集客をする販促活動が必要と判断した。そうした活動に役立てるために、日本茶インストラクターの資格もとった。南北朝から室町の時代に盛んに行われていたという茶香服（ちゃかぶき 南北朝 室町時代に盛んに行われた、茶の産地や種類を当てる競技）もイベントに取り入れた。茶香服は、宇治茶の産地としての行事などで行われ来場者が参加する機会もあ					

るが、同社では家庭に戻っても参加者が自ら行って楽しめるよう、競技そのものを教えている。

・物産展では、出店している他の業種の事業者によくを学んだ。当日の集客のための事前活動が重要であることへの気づきは大きく、物産展開催に至るまでの事前準備に注力した。

・言葉の壁の苦労などもあったが、海外での販売については、イギリスの紅茶店との繋がりを得た機会や、京都市職員の紹介でのドイツの京都センターとの出会いなどを大切にし、ビジネスに繋げた。輸出方法については、良好な取組みのできる京都市内の販売店の協力を得た。

■実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等）

- ・市況が低下傾向にあるなか、受注売上を維持できている。
- ・お茶のインストラクションに出向いて欲しいなど、従来とは異なる販売促進の機会が増えている。
- ・製茶体験ならびに茶園での農業体験ができることは人気が高く、ファン客獲得の手応えがある。
- ・イギリス、ドイツ、フランスに、当社商品を販売する店舗ができている。協力店の海外チャネルを活用し、直接輸出同様の扱いができている。

■同じようなことをしようと思う人へのアドバイス

- ・農業者が販売までを行うことでの強みを生かすこと。

■今後の展望（今後行いたい販促活動）

・コミュニケーションの場をつくるという、お茶のはたらきにあらためて気づいて貰う機会を広げたい。具体的には、洋菓子店、呉服店などとのコラボレーションなどを計画している。

・海外への販売はまだ売上高の数%だが、輸出を伸ばしたい。国内の顧客を大切にすることはもちろんだが、お茶を嗜む文化が現代でも息づいているヨーロッパなどの海外市場へ、日本のお茶を届けることにも努めたい。国内と海外で半々の比率を目指せるようになりたいという考えも持っている。



店主 吉田勝治 氏

テーマ	◎人的販売 / ◎オペレーション			
社 名	農業生産法人株式会社農夢		代表者名	四方勝一
業 種	農業		取扱商品	京みずな、万願寺とうがらし、ミニトマト
資本金	70,200 千円	従業員数		
住 所	京都府綾部市位田町桧前 8 1 番地			
電話番号	0773-47-9610	ホームページ		
付属資料	会社案内パンフレット ・ 社長写真 社屋 (社内) 写真 ・ その他 ()			
■ 自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景 同社は、農業の担い手育成と京野菜の産地拡大を目指し、第三セクター方式で 2007 年に設立された。農産物の市況は流動的で予断が許されない。また、卸市場でポジションを得るに量と品質の両面が条件となる。一品種 (みずな) で圧倒的に優れた生産量と品質を確保し、卸市場での自社ブランドが確立できるようになれば、儲る農業を実践できると考えた。 ■ 実施した (している) 受注・販促活動 当社は、自社の「農夢 (のうむ)」ブランドを確立にむけて全社的な取り組みを図った。生産品目は「京みず菜」。圧倒的な生産量と品質を確保し「農夢の京みず菜」としてのブランド化を最大の課題とした。実際の農産物が販促のサンプルそのものである以上、ブランドづくりは、生産から出荷、納品までの間の品質を高いレベルで安定させることが必須条件であり、そのことは、そのまま販促のための活動でもあった。 ・ トップセールス 生産品質の向上に取り組むことと平行して、新規得意先の開拓にトップセールスで臨んだ。 ・ 商談会利用 行政機関が行う公的な商談会などにも参加している。京都府による商談会を通じ、東京地区での販売先の獲得などに成功している。 ■ 実施時に工夫した点、あるいは苦労話など ・ 承知していたことだが、農産物生産には時間がかかる。販促の大前提となる生産品質の向上、安定に 2〜3 年を必要とした。 ・ ブランド化の指標にするためにも市場出荷を行い、高い評価が定まってくるに従って、その評価を背景に、直接販売に積極的に取り組んだ。 ・ 販路の開拓は経営者が担ったが、生産から販売まで一貫して全社として取り組むということに努力				

した。売上計画と達成率、卸市場でのせり値順位、などは、掲示や朝礼で、全員に迅速に周知し営業に近い認識が持てるようにしている。出荷作業担当で主婦でもある女性社員らが、地域の小売店での自社農産物の陳列状態や販売状況を常時チェックしフィードバックするなど、販売向上に向けての全員での取り組みを進めている。

■実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等）

- ・直近において、対前年で、114%の売上になった。
- ・直接販売先も増え、十分な取引先数になった。卸市場での最高値を得続けてもいる。直接販売においては、生産者を大切にする、京都市内のホテル、レストラン、農家を大切にする小売業者や、各地の高級料理店などが取り引き先となっている。

■ 同じようなことをしようと思う人へのアドバイス

- ・生産する農産物の選択と、生産から販売までの一貫したきめ細かな取り組みが大切。農産物としてブランドを築き維持するには、わずかな品質劣化も見逃してはいけない。
- ・単に集落営農（集落を単位としての、生産を共同で取り組み）から法人化するのではなく、株式会社組織として生産から出荷までをきちっとマネジメントすること。

■今後の展望（今後行いたい販促活動）

- ・生産販売一体の強みを今後も活かし続ける。
- ・次は、農夢ブランドの製品ラインアップを広げることに取り組む。ミニトマトなどでその準備をしている。



スタッフのみなさん

テーマ	人的販売 / 広報・広告宣伝 / オペレーション		
社 名	株式会社嶋石		代表者名 石割 照久
業 種	農業		取扱商品 新種のトマトほか京野菜、ヨーロッパ野菜
資本金	1,000 千円	従業員数 3 名	
住 所	〒601-8374 京都府京都市南区吉祥院嶋笠井町 83		
電話番号	075-691-3032	ホームページ	
付属資料	・社長写真 ・社屋（社内）写真 / ・その他（農園写真）		
■自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景 京野菜農家 10 代目の石割社長は、野菜の直接販売を、付加価値の高い野菜づくりを手がけることでの野菜の直接販売に早くから取り組んで来た、代表的な農業者の一人である。 ・当社が、卸売市場や量販店への出荷ではなく利用者への直接販売に取り組み始めた頃と違い、生産者から消費者へ、消費者のニーズにそった流通が促されやすい方向に制度や諸環境が変わって来ている。高い生産技術と顧客との折衝力を持つ農業者にとっては、活躍の場は大きく広がっている。 ・農業生産者としての可能性は大きくなっているが、個々の農家としても業界全体としても後継者育成の課題が残っている。 ■実施した（している）受注・販促活動 ・野菜のオーダーメイド受注／生産 高級料理店などのメニュー開発に対応した野菜を個別に栽培し、提供する生産・販売方法を長年続けている。料理人のイメージに合う野菜を、栽培方法の新たな工夫や品種の選択などによって対応しながら、試作から本生産までのオーダーをうけている。 ・生産者グループ化による品揃え 品質の確保ができる生産者をグループ化して品揃えを図り、小売店の需要にも対応している。 ■実施時に工夫した点、あるいは苦労話など ・代々受け継いだ農業技術をもとに、循環型農業、新たな農産物の開発などを進めてきた。販売促進の手段として、そうしたことについての取材に応じたり人前で話したりすることで、自らがマスコミで扱われるようにもしてきた。現在は、自分自身よりも周りに居る若手を中心とした農業者のパブリシティが進むように配慮している。 ・オーダーメイドの難しさは、顧客である料理人の言葉がそのまま農作物の内容にはならないところにある。考え方や思いを共有し、商品開発としての取り組みが必要。 ・自農園だけでは賄えない生産物の供給が顧客にできるように、グループ化を進めている。運営に関			

しては、自社の仕入れで扱うのではなく農産物流通の取りまとめをするだけで、手数料チャージもとっていない。自社としては、顧客に対し品揃えができるメリットがある。主目的は、次世代の若手農業者の育成だと考えている。生産における利益の確保のしかたのコツや、営業の方法などについても教えている。

■実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等）

・自農園の生産能力を越える引き合いがある。京都を始め全国に多くの契約先顧客もあり、受注活動自体の必要はない状態が続いている。

■同じようなことをしようと思う人へのアドバイス

・生産者が販売までを行うことの強みを生かすこと。農業の技術力を生かした営業をする折衝力が必要。野菜はごまかしがきかないが、それを前提としたうえで、例えば、料理人を相手にして野菜のできや料理の味やしつらえを巡るやりとりの進め方が大切になる。

■今後の展望（今後行いたい販促活動）

・顧客に応える味、色、かたちといった栽培技術、環境型の農業、安全、安心など、いずれも重要であり続ける。厳しい変化が予想されもするが、農業者として行えることもまだまだ多くある。農業後継者の育成にも引き続き取り組んで行きたい。力を持つ農業者が増えることが自社にとっても大切と考えている。

・自社では、こだわりの野菜の提供をオーダメイドというスタイルを軸に培って来た。今後に向けて、これまでにない新しい販売促進への取り組みも準備している。



代表取締役 石割 照久 氏



テーマ	人的販売 / インターネット活用 / 広報・広告宣伝 / オペレーション				
社 名	農業生産法人有限会社たんごワイナリー			代表者名	山崎 浩孝
業 種	農業			取扱商品	醸造用ぶどう（ワイン） 茜ブラッシュ Doux Rouge Charmant こだま甘口 720ml
資本金	6,750 千円	従業員数	5 名		
住 所	〒629-2234 京都府宮津市国分 123				
電話番号	0772-27-2222	ホームページ	http://amanohashidate.org/wein		
付属資料	社屋（社内）写真 / その他（農産物写真）				
■自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景 京都北部に位置する丹後は農業の盛んな地帯。その中で観光で知られる天橋立に、たんごワイナリーはある。丹後産のぶどうを使ったワインづくりのためのぶどう栽培のために同社は設立された。同社のぶどうは全てワイン醸造用の生産。醸造をグループ会社の天橋立ワイナリーで行っている。天橋立ワイナリーは、同社のぶどうと北海道等含む協力農場から原材料のぶどうとで、ワイン醸造に取り組んでいる。ワインの販売方法は、来客向けの販売促進に重点をおいている。そのためには、将来に亘り地域の農業も観光も共に伸びて行くことが必要であり同社もその一翼を担おうと考えている。 ・繰り返しワインブームが起きる国内だが、ワインは嗜好品のなかでもまだ対象客層が狭い難しさがあると捉えている。 ■実施した（している）受注・販促活動 丹後ワイナリー5名 天橋立ワイナリー7名 商品開発、販売については両社一体での取り組み。 実施内容 ・コンテスト 国産ワインコンクール 2008 年銀賞 2009 年銅賞 （天橋立ワイナリーとして） ・ワインショップの拡充と、カフェ開設 2009 年カフェレストランオープン ・VinVin クラブ 苗木の育成の協賛会員制度 ・インターネット販売（天橋立ワイナリー自社サイト） ■実施時に工夫した点、あるいは苦労話など ・歴史を持たない新興のワイナリーを広く認知してもらうため、天橋立ワイナリーとしてのワインのコンテスト入賞を足がかりとした。連続入賞することでこの手法は達成された。 ・ぶどう栽培に従事する社員もレストランで接客をするなど、農作業から加工、販売までの担当者が					

一体となって取り組んでいる。

・ブドウ栽培は、他の農業と同様、生産、収益を確保するまでに数年単位の長期間を要する。同社では、経営者が、「世界のトップを目指す」というビジョンを常に従業員に伝え、「ワインづくりは農業なり」という信念を自らの農作業でも実践している。

■実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等）

・ワインショップの拡充、カフェ開設は、ブドウ生産が整って来たこととも相まって、同社の売上高を向上させた。

・VinVin クラブは、設立後 2 年で会員数約 500 名を数え、着実な同社のファン客作りとなっている。

■同じようなことをしようと思う人へのアドバイス

・農業は、投資が回収できるまでに長い期間がかかる産業でもある。そのことを踏まえたうえでの取り組みが必要。また農産物加工では、畑作りという背景をみてもらうことの工夫も大切になる。

■今後の展望（今後行いたい販促活動）

・同社は、目の前の対岸に天橋立を見る海辺にあり、観光の潜在力も高い。既に知名度を持つ天橋立だが、まだまだ来客数を伸ばしたいところで、それは地元としての課題でもある。こうした背景のもと、同社は、食の王国の名を掲げる丹後の豊富な農林水産物とワインとを組み合わせることで集客力を高めることを目指している。そのための農産物直売所を含めた計画が検討されている。

・数少ない国産ワイン醸造のためのぶどう生産、という取組みを販売面でも最大限活かして行きたいと考えている。



テーマ	人的販売			
社 名	サンテック印刷株式会社 株式会社ジェイ・エム			代表者名 小野 雅彦
業 種	印刷加工業 / 印刷関連全般・特殊印刷			取扱商品 キャラクターグッズ、商業印刷、美術印刷 (書籍、販促物など)
資本金	1000 万 (両社共)	従業員数	30 名 (アルバイト 含め 40 数名)	
住 所	〒615-8045 京都市西京区牛ヶ瀬南口町 26 番地、27 番地			
電話番号	075-392-3844	ホームページ	http://jm-net.co.jp/sunteck-print.co.jp	
付属資料	会社案内パンフレット / 社屋 (社内) 写真 / その他 (商品展示写真)			
■ 自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景 当社サンテック印刷株式会社は、取説、タッチパネルなどをはじめ、書籍、カタログ、付箋、カードなど様々な印刷物を扱っている。またグループ会社 (株式会社ジェイ・エム) としてデザイン室を設け、紙媒体を通じて様々な商品を提案している。印刷業界はデジタル化の流れと共に、高速化・多様化が求められ、おいおいダンピング競争などとなりがちである。ジェイ・エムの中国進出の話もあったが、それにはのらず受注が大幅に減少。4 年前からアニメ、キャラクターグッズ、博物館グッズなどに注力し、業績も順調に伸ばしつつある。 ■ 実施した (している) 受注・販促活動 企画提案を中心として人的アプローチが主である。アニメや新幹線グッズ、美術博物館グッズなどのキャラクターグッズなどのライセンス商品を手がけクライアントと一緒にになった営業マンによる販路開拓を行ってきた。ホームページでも製作実例を掲載し、オリジナルグッズの紹介をしている。 ■ 実施時に工夫した点、あるいは苦労話など はじめは実績がなく、なかなかとりあってもらえなかったが、クライアントと一緒にあって提案し実績ができると、飛び込みでも 2,3 社取引口座が開き、実績が伴ってきたら紹介も徐々に増えてきた。企画提案書を先に送ってそこから声がかかることもあった。同業他社との横の繋がりも有効で、関東圏ではお互いに協力して受注にこぎつけることもある。 ある企業のグッズ展示イベントで、リサーチが行われ、ランキング付けされるものもある。10 位以内に入らないと取引停止となるなどのシビアな競争にさらされ商品デザイン力が向上してきた。				

■実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等）

平成 22 年度対前年比、ジェイ・エム 30%増、サンテック印刷 20%増を達成。平成 23 年度も震災の影響はあったものの売上増加傾向は維持。

■同じようなことをしようと思う人へのアドバイス

印刷業は、安売りの B 級品か、超 A 級でいくかの 2 極化が進行していると思われる。今一番得意なところを伸ばすのがいい。当社は紙媒体を中心としたライセンス関連事業へと展開していったが、着実な一歩一歩が大切である。

■今後の展望（今後行いたい販促活動）

アナログ技術・技能を活かし、都合のいいところだけデジタルを取り入れていきたい。まだまだトラブル改善が繰り返され、設備過剰となることが多い。今後は美術印刷などより精細な印刷物にも注力していきたい。

●商品ディスプレイ実例（ジェイ・エム）

商品は日本各地の書店、博物館、水族館などで展示販売して頂いてます。



京都 書店



香川 水族館



兵庫 博物館



京都 居酒屋

テーマ	人的販売 / 広報・広告宣伝		
社 名	サン・ウインドトーヨー住器株式会社		代表者名 高橋 秀直
業 種	住宅機器販売		取扱商品 セルフメイクペアガラス、エコアマトほか
資本金	10,000 千円	従業員数 10 名	
住 所	611-0041 宇治市槇島町中川原 52 番地		
電話番号	0774-51-1400	ホームページ	http://www.sun-wind.jp
付属資料	社長写真 / 社屋（社内）写真 / その他（商品写真）		

■自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景

【新築】サッシ・ガラスメーカーの完成品（パッケージ）によるマーケットの寡占化、市況の悪化、人口の減少による需要低迷、価格競争の激化による利益の低落

【リフォーム】業界の流通フォーマットのスケルトン化、ユーザーによる業者を選択・選別、窓リフォームはハウスメーカー、リフォーム店、工務店の減少。エコポイントによる価格優先市場の蔓延、窓リフォームストックの先細り。

■実施した（している）受注・販促活動

- ・大手住宅メーカー・パナホームのイベントへの参加
- ・エコ窓に関するプレスリリース
- ・マンション管理組合への提案

■実施時に工夫した点、あるいは苦労話など

「これを買ってください」というセールスではお客様の心をつかめない。お客様の目線でアドバイスをし、自身に「こうしたい」という意識を持ってもらうことが重要。そのため、住宅メーカーのイベントやマンション管理組合との話し合いの場でも営業トークは一切せず、窓に対する知識をつけてもらう場、あるいは「相談会」と位置づけ、エンドユーザーに喜んでもらえる情報を提供するようにしている。

これにより、ニーズを引き出すことで受注につなげており、それを可能にするため、営業担当者には朝礼・夕礼等で意識確認するとともに、お客様とのかかわりの中で学べと指導している。

苦労するとしては、当社の「想い」をどう具現化するかである。



■実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等）

強引なセールスはせず、窓のついて何でも相談できる存在であり続けていることから、お客様との良いお客様と良好な関係が築けている。急な対応は行わず、価格も高めだが、それは全くハンデになっていない。

イベント等でのアドバイスから成約につながることも多い。そのため、住宅メーカーからも信頼を受け、大手も含めた同業他社より優先的に関わらせてもらっている。

プレスリリースに関しては、最初 KBS 京都の番組に取り上げてもらえたことをきっかけに、テレビ東京系「ガイアの夜明け」や NHK などにも取り上げてもらった。これにより社会的な評価が高まり、さらなる信頼を得られるようになったと感じている。

■同じようなことをしようと思う人へのアドバイス

基本は、いかにお客様に満足してもらえるか。ものを売ることよりもお客様に共感してもらい、喜んでもらえることを最優先することで、逆にお客様の方から「こんなものはないか?」「こんな商品がほしい」と要望される。結果、お互いにとって利益になり、良い関係が築ける。こうした関係性を重視することで、さらなる売上につながるという好循環を生むことができると思う。

そのためには、営業担当者の教育は重要で、「タイミングが…」「コストが…」といったマイナスの要素から入るのではなく、合わないものをどうやって合うようにアレンジするかを考え、実行できるようにする必要があると考えている。

■今後の展望（今後行いたい販促活動）

省エネルギーが叫ばれる昨今、建物の断熱化は急務となっているが、当社のエコ窓を利用すれば 10% 光熱費をカットできる。また、照明や空調を合わせれば 30% カットをクリアできるため、他社との提携などを進め、企業、法人組織の断熱改修リフォームを取り込んでいきたい。その中で手続き等が難解は公的補助金や助成金の交付についての助言などを行える体制にしていきたい。



代表取締役 高橋 秀直 氏



テーマ	インターネット活用 / 広報・広告宣伝		
社 名	株式会社 ラ・フィーネ		代表者名 松田 映子
業 種	女性専用発毛サロン		取扱商品 発毛サービス、シャンプー、美容液ほか
資本金	1,000 万	従業員数 6 名	
住 所	〒604-8141 京都市中京区蛸薬師通高倉西入ル泉正寺町 334 日昇ビル 2F		
電話番号	075-251-1586	ホームページ	http://www.raffine-jp.com/
付属資料	社長写真 / その他（商品写真）		
■自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景 2008 年のリーマンショック後、売上が半分になった。さらに、2011 年 3 月の東日本大震災でさらに厳しい状況になっているが、10 月ぐらいから少し忙しくなってきた。			
■実施した（している）受注・販促活動 ・情報誌へのクーポン付広告 ・新聞広告 ・インターネットによる販促（HP、メルマガ、社長ブログ等）など			
			
		代表取締役 松田 映子 氏	
■実施時に工夫した点、あるいは苦労話など 広告については、いつ、どこに出すかなどは常に模索している。以前、費用対効果を考えて新聞広告をやめた時期があったが、その際、お客様から「何かあったのか?」「大丈夫か?」という問い合わせが多く寄せられた。広告を出すということは既存のお客様が安心感を持っていただくという見えな効果があることに気づいた。以来、広告媒体ごとの集客率などを細かく分析し費用対効果を考慮しながらも、直接的な売上につながっていないからといってすぐに止めるのではなく、「出し続ける」ということはこだわっている。			
■実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等） 当社のお客様はリピーター率が高く、物販のみという方も含め 70%以上のお客様に繰り返し利用していただいている。そのため、新規のお客様は口コミが多く、広告を見て来店したという方は 15～18%である。そのことから、広告は新規開拓ツールではなく、既存のお客様への安心感という側面が強いことがうかがえる。			

なお、媒体広告を見て当社を知った人もほとんどが HP をチェックされることから、Web にも力を入れている。

プレスリリースはしていないが、テレビ等の取材を受けることもあり、その効果はあるもの、一過性のインパクトの後にはかなりのフォローが必要だと感じる。

■同じようなことをしようと思う人へのアドバイス

販促は、特定のものにインパクトを持たせたり、目先の損得で動くのではなく、長いスパンで考えていくことが重要。少しずつの積み重ねを継続することがお客様に安心感を与え、信頼につながると考えている。

■今後の展望（今後行いたい販促活動）

現在、中国市場向けのシャンプーを開発している。中国の水に合ったものを作るため試行錯誤を続ける中、委託企業との打ち合わせのため何度も中国を訪れているが、まさに発展していこうとする国の勢いを強く感じる。こうしたエネルギーを刺激に自社ブランドを進化させていきたい。



テーマ	人的販売　／　インターネット活用　／　広報・広告宣伝				
社　名	株式会社わだまんサイエンス			代表者名	深堀　勝謙
業　種	乾物製造・販売			取扱商品	ごま製品の企画・開発・販売
資本金	10,000 千円	従業員数	21 名		
住　所	〒604-0845　京都市中京区烏丸御池上る二条殿町 546　NT 都ビル 9F				
電話番号	075-222-7318		ホームページ	http://www.wadaman-s.com/ http://www.gomanavi.com/	
付属資料	会社案内パンフレット　／　社長写真				

■自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景

当社は、胡麻を使ったクレープ専門店「胡麻屋くれえぷ堂」や、ゴマソムリエの専門店「ふかほり」他、胡麻ソフトやクレープなどを販売する 5 店舗（FC3 店舗含む）を展開する。“胡麻”を使った製品で多くの人を幸せにしたいとの強い思いを持つ社長であるが、店づくりのポイントは「愛情ある店」である。社長がある牛丼チェーン店で食事して店を出るとき、店員さんは「ありがとうございました」といってくれるにもかかわらず、食べたこちら側が「ごちそうさま」も言わずに出て行くのに気がついた。コミュニケーションがなく、あまりにもマニュアル化された店が増え、効率ばかりを求めて愛情あるお店が少なくなった。そこで、愛情を大事にする店を作りたい、コミュニケーションを大事にする接客を最も重視したいと思った。そういうお店に来られたお客様は、どうせならあのお店・あの人が買おう、ということになる。また、近年はマスコミに対する消費者の反応がとて小さくなってきているという認識である。極端に言えば消費者はだまされ続けてきたため、マスコミの情報が伝わりにくい時代だ。高いお金を出して広告を出すよりも、インパクトを与えて、マスコミに逆に取材を受けるような状況を作っていくことの方がより効果的になってきているという。



代表取締役 ゴマソムリエ 深堀勝謙

■実施した（している）受注・販促活動

「催事販売、店頭販売」を最も重視している。愛情のある接客、お客さまとのコミュニケーションを最も大切にしている。毎日、朝礼を徹底。そこでは「今日何人の人と握手をするか」という握手目標を社員が宣言する。握手という形でお客様や取引先様とのコミュニケーションを実行している。また、「顧客管理」をしっかりと行うことをこころがけている。自社店舗では、1 年半で顧客数 1500 人を獲得した。当社のお客様は「胡麻」の好きな人ばかり。興味のない人はいくら PR しても無駄なので、この「胡麻」の好きな人にしっかりとターゲットを絞り、その人にきめ細かく情報発信している。DM の送付先を絞り、使い方、食べ方レ

シビをしっかりと伝え広報する。本当に「胡麻」が好きな人は、また他の人にそれを自慢してくれる。それが大変大きな口コミ効果となっている。OEM として提供している商品もあるが、その場合、開発担当者の方と一緒に商品を作るようにしている。一緒に農家へ行って一緒に栽培したり、現地で酒を飲み風呂に入って体験する。そうするとその人もその商品に愛情を注ぐ。一生懸命に売ってくれる。

■実施時に工夫した点、あるいは苦労話など

基本的にマスコミは使わない。確かに最初に知ってもらうことは大事だが、その見返りはあまりない。真剣に店頭販売に取り組み、それを取材してもらう。自然にパブリシティができるようにしていく。マスコミに取材を受けるのはかなり効果があると思う。その場合、あまり自社のことや商品ことを PR しすぎないことが大事。まずは「胡麻」そのものの魅力を伝える。さらに、マスコミに取り上げられたりするとホームページが非常に重要なことがわかる。現在、基本的には自社内で制作しており、毎日の更新をこころがけている。基本は新商品情報が中心だが、クレーム情報などもきちんと掲載しブログも必ず更新している。ピンポイントで本当に胡麻が好きなお客さんを掘り起こしていくこと、これが一番大事だと思っている。そこで、そのお客さんに「自慢を提供する」ことをコンセプトにしている。お客様がたとえば知り合いの方に自慢できるようなもの、情報を提供する。それには、売る側が本当に愛情を持っていることが大事。私たちは本当にこの「胡麻」が好きでこの「胡麻」を愛してやまない、という店、店員でないとお客様には伝わらないと思う。

■実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等）

今年のお歳暮の受注状況を見ていると、ピンポイントで絞り込んだ顧客への PR がかなり効果的に出ていると思う。急激に拡大するのではなく、確実に「胡麻」が好きな顧客を増やしていくこと、そのお客様に対して常に新鮮で魅力的な情報を発信していくことが重要であると考えている。

■同じようなことをしようと思う人へのアドバイス

自分が熱狂的になってビジネスをしなければ絶対に伝わらない。愛情で付加価値をつけ、自分がまず商品への愛情を注ぎ込み、社員も商品が好きな人にきてもらう。理念で人を集めることが大事である。

■今後の展望（今後行いたい販促活動）

一つは、貿易事業の拡大。胡麻は世界でも貧困国で作られている。この胡麻の輸入を通して、世界平和を目指したい。胡麻で人生を豊かにする、世界を変えていく、そんな理念で展開したい。もう一つは、胡麻を通して働く場を作っていくこと。胡麻が好きで、胡麻屋さんで働きたいという人に、働く場を提供することで、さらに多くのお客さんをファンにしていきたい。高齢者や子育て中のお母さんなど、働きにくい人が働ける店を作っていくことを目指したい。

テーマ	独自商品開発 / 人的販売 / インターネット活用 / 広報・広告宣伝 / 海外進出			
社名	株式会社宮崎化学			代表者名 宮崎 克茂
業種	化学工業薬品卸			取扱商品 化学工業薬品・装置機器・工事
資本金	4,000 万円	従業員数	10 名	
住所	〒601-8446 京都市南区西九条高島町 3-8			
電話番号	075-671-7441	ホームページ	http://www.mkagaku.co.jp/	
付属資料	会社案内パンフレット / 社長写真			
■自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景 当社は、非常に多品種の化学工業薬品を取り扱う総合商社。最近では、化学工業薬品のみならず、時代の変化に柔軟に対応すべくユーザーのニーズに応える自社商品の開発にも力を入れている。 本業である卸業商売というのは利益率が低い。そのためこれまで売上増ばかりを求めてきた。しかし、それだけではなかなか難しく、効率も悪い。そこで、我々も自社開発商品を持つことが重要と考えた。当社は非常に多くの仕入れ先、取扱商品を持っており、取引先のシーズ情報、顧客のニーズ情報が入手できる状況にあった。それを活かして取引関係にある企業がもつ技術や、当社の技術を組み合わせ、技術的にも新しい、世に出ていない商品というものを開発していった。 ■実施した（している）受注・販促活動 これまでの取り扱い商品である仕入れ商品の場合は、メーカーの販促に乗っかるだけだった。しかし、自社開発商品を持ったことから、営業マンの訪問営業に力が入り出した。自社のチラシを持って販売するというだけでもモチベーションが違う。 販売促進では、展示会がもっとも大きな活動の場となっている。東京のビッグサイト（単独出展）やハンブルグ（大手企業との連携）での展示会が大きい。そのためのサンプルづくり、パンフレット作成なども展開した。 また、通販ルートの開拓を行った。TV 東京、生協、お掃除本舗、その他のテレビショッピングなどで展開。一般消費者向け商品の場合は、あまり自社名が出ず OEM での展開とした。 自社商品の場合は特にホームページが重要だ。技術的に優れている点や、具体的な用途を詳細に知らせることができるし、そこから OEM ルートの開拓へもつながる。				

■実施時に工夫した点、あるいは苦労話など

営業マンは、常に実物を持ち歩くことをこころがけている。営業に行った先で、その場で現物を見せる、実演することが重要。スピード感が非常に大事だ。

■実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等）

一般家庭用商品の場合は、テレビショッピングなどが非常に効果があり、販売に結びついてきている。メーカーや事業所向けの商品の場合は、もう少し時間がかかる。現在、引き合いをたくさんいただいているが、顧客企業内でのテストの実施に時間がかかっている。データの整備に時間がかかっている。このような自社独自の開発の実績ができたため、他の商品でも共同開発ルートが広がっている。これが大きな効果だと思う。

■同じようなことをしようと思う人へのアドバイス

当社では展示会を重視しているが、展示会も種類なども絞り込むことが重要だ。例えば「環境展」など漠然としたものはターゲットが明確でなくて効果が薄い。自社商品のターゲットが確実に集まり、そのような情報をしっかりと受け止めてくれる顧客が来場する展示会を見極めて出展することが大事だろう。

■今後の展望（今後行いたい販促活動）

協力企業や販売連携のとれる企業とのネットワークを作っていきたい。また、一般消費者向け商品の場合は、今後もさらに販路の開拓を積極的に行っていく。特に通販ルートが大事だと考えており、近く自社ホームページなどで自社でネット販売ができるようにしていきたい。



代表取締役 宮崎克茂氏



テーマ	インターネット活用 / 支援施策の活用			
社 名	株式会社ナンゴー		代表者名	南郷 真
業 種	金属部品加工業		取扱商品	金属部品全般の精密機械加工、 治具・省力化機械の設計・制作
資本金	10,000 千円	従業員数		
住 所	〒611-0022 京都府宇治市白川川上り谷 80 番地 36			
電話番号	0774-28-3141	ホームページ	http://www.nango-kyoto.co.jp	
付属資料	会社案内パンフレット / 社長写真 / 社屋（社内）写真 / その他（商品 ）			
■ 自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景 昭和 48 年創業。金属部品全般の精密機械加工並びに治具、省力化機械の設計製作を手掛けている。大手製造業が生産拠点を、中国を中心に海外に移してきた。それにつれて中堅どころも海外に進出して行っている。一方で、国内には優秀な技術、技能を持ちながら出番が減った職人が多数存在している。何とかしないとイケないと、そのことに危機感を抱いた。 当社は少量生産を得意としているが、加工先が減って困っているところがたくさんあるのではないかと思います。調べたところ、案の定、たくさんの企業が困っておられた。「既存の加工先が廃業した。引き受けてくれる先がない。」「ワンロット分も不要。数個で良い。受けてくれる先がない。」「既存部品を少し大きくするだけでよい、あるいは部分的に変更するだけでよい。受けてくれる先がない」等々。 ■ 実施した（している）受注・販促活動 ・ 中途半端な数量 ・ 中途半端な大きさ ・ 中途半端な内容 に絞り込んだ、こだわった地域密着型ネットワークのサイト「中途半端ネット」を立ち上げた。 ■ 実施時に工夫した点、あるいは苦労話など ・ サイトの信用度を高めるためにどうすればよいか頭をひねった。 ・ 無名の中途半端ネットの信用を担保するため、京都試作ネットのメンバー企業である（株）ナンゴーが運営するサイトであり、仕事は（株）ナンゴーが行うことを訴えた。 ・ 立上当初は認知度が低く、なかなか受注に結び付かなかった。				

■実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等）

- ・立ち上げ当初は、さすがに問い合わせが少なかったが、最近は製造業者だけでなく、商社などからの問い合わせが増えている。受注、売上ともに増加傾向にある。
- ・1個からという少量、高品質、短納期（見積もりなどのレスポンスの速さ、仕事の納期の早さ）で、値段は少し高いにもかかわらず、大変喜ばれている。

■同じようなことをしようと思う人へのアドバイス

- ・積極的にいろいろなところへ出かけて行き、勉強するのが大切である。サイトの立ち上げも同様で、待っているのではなく、アンテナを張り巡らしながら、常に前向きに出ていくことが大切である。出ていくことで出会いがあり、チャンスが巡ってくる。

■今後の展望（今後行いたい販促活動）

- ・当社の精密機械加工技術に磨きをかけ、中途半端ネットをもっともっと拡大して行きたい。「中途半端」をネガティブなイメージからポジティブな言葉に変えたい。そのことが技能を持った職人さんの出番を増やし、ひいては、当社の利益につながっていくと思っている。
- ・今後も支援施策は活用していきたい。各種の勉強会やセミナー等には積極的に出かけていく。



代表取締役 南郷 真 氏



テーマ	人的販売 / インターネット活用			
社 名	「堅木屋」出立木工所		代表者名	出立 浩之
業 種	木材加工業		取扱商品	カンナ台、きね、 ドラムスティック、 ストーブ用薪ほか
資本金	5,000 千円	従業員数		
住 所	〒624-0823 京都府舞鶴市字京田谷 1 5			
電話番号	0773-75-3147	ホームページ	http://www.katagiya.com	
付属資料	社長写真 / 社屋（社内）写真 / その他（商品写真）			
■自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景 大正 2 年創業。製材業。カンナの台木を原木から製造。その後、ステッキ、等も手掛ける。時を経て、最終加工は別の企業に任せ、そこに製材した商品を卸すようになる。平成になり、単純な加工の木柄は、中国製品のシェアを奪われる。平成 8 年からドラムのスティック、杵、傘の柄等を始めた。自然災害を含め、環境変化はいろいろあったが、大きな落ち込みもないが、大きな伸びもなかった。安定した経営が続いた。 平成 10 年、脱サラして U ターン。事実上、会社を引き継いだとき、売上げを増やすには、時代の流れを考えるとネットを使って販売することにした。 ■実施した（している）受注・販促活動 薪ストーブ用の薪をインターネットで販売している。 近畿一円は、社長自ら顧客に薪を配達しながら営業活動を展開している。配達時に周辺の住宅を見て回り、薪ストーブを使っておられるところに飛び込んでいく。 ■実施時に工夫した点、あるいは苦労話など 学生時代と前職で試験機に付属するプログラミングを行った経験を生かし、自ら HTML を記述した。HP づくり苦労しなかった。ただ、立上当初は売れずに困った。片隅にある薪に数件の問い合わせがあった。調べたところ、薪ストーブの売上げが増えていることが分かった。薪ストーブ用の薪に絞って、インターネット販売することにした。 薪が、ネット販売の勉強をしていたときに学んだ「近くで買えない」「商品を絞り込む」といった商品であることを信じ、行動に移したことが功を奏した。				

■実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等）

年々薪の売上げが増え、今では、薪が5割を占めるまでになった。既存商品は横ばいで推移してきたことから売上は、Uターンしてきた当時の倍になった。薪は今後も増えて行くと思っている。

■同じようなことをしようと思う人へのアドバイス

・平成14年ころから商工会議所の指導を受けるようになった。積極的にセミナー等に出かけ、経営手法を学んだ。

・木材とは全く関係がない分野で得た技術（プログラミング）を生かし、インターネット販売に適した商材を探し当てることができた。保有技術を生かせる市場を探すと良い。隙間は必ずある。

・どんな商売でもいえることであるが一度、自社の歴史を振りかえってみると良い。当社も知恵の経営報告書を作成したことで、先人の努力、これまで商売を続けてこられた原因を知ることができた。

■今後の展望（今後行いたい販促活動）

これまでの厳選樹種、自然素材、自然乾燥という3つのこだわりを大切にしながら、「環境にやさしい生活のすすめ」を様々な機会を通じて広めていきたい。森林・環境保全に貢献し、その延長線上で売上げが増えればよいと考えている。また、今、従業員の平均年齢は65歳だが、高齢者、障がい者の方も積極的に雇用していきたい。営業スタイルは、当面、インターネットと人的販売に徹する。



代表/店長 出立 浩之 氏



テーマ	人的販売 / インターネット活用 / 海外進出		
社 名	株式会社ユーサイド		代表者名 久保田 良則
業 種	食品卸		取扱商品 各種調味料 (マヨネーズほか)
資本金	20,000 千円	従業員数 23 名	
住 所	〒611-0041 京都府宇治市槇島町十一 66		
電話番号	0774-24-7417	ホームページ	http://www.u-side.co.jp
付属資料	会社案内パンフレット／社長写真／社屋（社内）写真／その他（商品）		
■自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景 昭和 58 年設立 食品開発・販売（製造卸・小売業）。元々は調味料類を酒小売業等に卸売していた。バブルが弾けて後、1998 年の酒類免許に対する規制緩和等もあり経営環境が大きく変わった。中小卸が生き残るには、差別化された商品を提供する以外にないと考えた。かつ、おいしくて安全な食品を提供するためには仕入れて販売するのではなく、自社で製造し、それを販売する必要があると考え、製造卸・小売業への道を歩むことにした。 ■実施した（している）受注・販促活動 研究所を設立して、製造卸・小売業へ業態転換した。 チャネル政策として、全国の百貨店、高級スーパーに販売している。 インターネットでも販売している。 営業担当は 3 名で、うち 1 名は近隣小売業へのルーティンワークを行っている。残りの 2 名で、全国からの F A X、メールに対応している。 海外市場は、台湾の高級スーパーとは長く取引している（先方から来られた）。昨年秋頃から、中国の高級スーパーからアプローチがあり、現在話を進めている。言葉や習慣の問題が有り、時間がかかりそうであるが、あせらずじっくり取り組んで行きたい。 ■実施時に工夫した点、あるいは苦労話など ・研究所設立にあたっては、旧知の間柄である大手製薬会社を退職された先生と連携させていただいた。 ・設備投資のための資金繰りに苦労した。そのため、販売にはお金をかけないようにした。現金取引と顧客の小口分散を徹底した。			

■実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等）

売上、顧客ともに着実に増えている。特に、高級スーパーとの取引、ネット通販への進出後は、大幅に増えている。

■同じようなことをしようと思う人へのアドバイス

・当社は、卸売業から製造卸・小売業になるために研究開発投資をしたが、資金繰りに苦しんだ。経営者には時として大きな決断を迫られることがある。成功を支えてくれたのは、おいしくて安心して食べられる食品を、真心を込めて製造し、提供するという使命感である。

・業態開発にあたっては多額の資金が必要となる場合がある。まずは、経営者が使命感と必ず成功するという信念と自信をもって取り組むこと。次に、資金繰りを十二分に考慮した事業計画をしっかり立てることである。

■今後の展望（今後行いたい販促活動）

ネット販売と時間がかかるが、海外展開を広げて行きたい。



代表取締役 久保田 良則 氏



テーマ	人的販売 / インターネット活用			
社 名	近江屋ロープ株式会社		代表者名	野々内 達雄
業 種	建設資材卸		取扱商品	ワイヤーロープ、緑化資材、獣害防止ネットシステム ほか
資本金	38,000 千円	従業員数		
住 所	〒600-8310 京都市下京区七条通西洞院東入ル			
電話番号	075-361-2301	ホームページ	http://www.ohmirope.co.jp	
付属資料	会社案内パンフレット / 社長写真 / 社屋（社内）写真 / その他（商品）			
■ 自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景 文化文政の創業以来 200 有余年、クレーン車に使うワイヤーロープなど建設・土木工事資材向け商品を主力に、地方卸等に販売してきた。バブル崩壊後の不況、価格破壊、中国産品との競争等による受注減で一時は赤字に転落した。経営革新しないとダメ。新商品（開発）が必要だった。 林業向け商品が落ち込む中、林業関係一筋で肩を落としていたベテラン社員と勝手知った府内全域、林業関連の現場へ行脚を行った。鹿を始めとする獣害防止ネットのニーズがあった。既に大企業商品があったが大きくて重く、専門家でなければ取り付けられず、価格も高かった。軽くて安く、自分で手軽に取り付けられる商品があれば売れるのが分った。 ■ 実施した（している）受注・販促活動 新分野商品（獣害防止ネット）を開発し、自治体や公共施設などへの販路開拓に努めてきた。近年は、Web サイトでの販売も行っている。 ■ 実施時に工夫した点、あるいは苦労話など ・ビルの建設現場で使われる落下防止用の安全ネットを転用し、試行錯誤の末に獣害防止ネットを開発した。イノシシ（イノシシ用）、さるさるネット（猿用）、クマコマル（熊用）などネーミングにも工夫している。 ・商品（獣害防止ネット）の強度検査（第三者評価）のため、中小企業金融公庫（現日本政策金融公庫）の紹介で立命館大学と連携した。 ・イノシシなどがぶつかり、獣害防止ネットが壊れるなどの被害が発生するケースがあるが、農林業者さんに安心していただくために、当社が保険に入った。				

■実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等）

- ・新分野商品は年々売上高が増え、全社の売上の 50%を超えるまでに成長した。口コミ効果もあって、先方からの問い合わせも増えた。
- ・土木、建築資材向け商品が売れずに肩を落としていた中高年社員たちが新たにやりがいを見つけ、楽しそうに働いている。文字通り「all for one, one for all」が出来ている。

■同じようなことをしようと思う人へのアドバイス

- ・赤字に転落し、社員を守るのか、暖簾を守るのか、その岐路に立たされたとき、私は社員を守った。
- ・大企業製品には大きさ、重さ、価格、デザインなど、どこかに弱点がある。隙間がある。そこを見つけると良い。
- ・時代の流れを読み、従来のやり方、商品に見切りをつけるべきと感じたら、思い切って見切るべし。
- ・当社は仕入先との絆に強みがあった。鉄材は、商社経由でしか手に入らないが、当社には 200 年の歴史があり、商社との結びつきは強固である。この強みを生かして独自商品を開発できた。

■今後の展望（今後行いたい販促活動）

これまで同様、口コミと人的販売と Web を使って販売して行く。田舎の中の田舎の役場や神社などは、全国にまだまだある。当面は国内向けに、ローカルへの営業活動を中心に展開して行く。



代表取締役 野々内 達雄 氏



【付帯資料】

- ・アンケート調査票
- ・訪問調査のお尋ねシート

中小企業における受注及び販売の促進活動に関するアンケート調査

貴社の受注や販売を促進するための活動（以下、販促活動等）についてお尋ねいたします。あてはまる番号に○印をしてください。□欄にはご記入をお願いします。スペースが不足するときは裏面をご利用ください。調査結果は本事業以外の目的には用いません。ご回答ご協力、よろしくお願い申し上げます。（（社）中小企業診断協会 京都支部）

Q1. ここ3年以内に実施した、または、現在実施しておられる販促活動等についてお尋ねします。（いくつでも）

01. 経営者自ら販促活動等を推進（トップセールス）
02. 営業担当の増員
03. 営業担当の教育（商品知識や販売技術（店頭での接客対応を含む））
04. 外国人の採用（営業担当役、海外の仕入先や工場とのコミュニケーション担当役等）
05. インターネット（ホームページ、メルマガ、ブログ、フェイスブック等）で情報発信
06. 自社Webサイト上での通信販売
07. ネットモール（楽天市場、ヤフー等）への出店
08. マスコミ（テレビ、新聞、ラジオ、雑誌等）向けに取材対象となる情報の提供
09. マスコミを使った広告宣伝（テレビ、新聞、ラジオ、雑誌等への広告の掲載、折り込みチラシ等）
10. 交通広告媒体（電車、バス等の中吊広告や車体へのペインティング等）の活用
11. 印刷物や映像ツール（ポスターやDM、パンフレット、カタログ、DVD等）の活用
12. 商品やサービスを提供した後のアフターフォロー（保守、修理、お礼状、満足度調査等）の徹底
13. 顧客の組織化（友の会、ポイントカード、機関誌等）
14. 有力先へのお中元、お歳暮
15. 店舗や工場の移転（より賑やかな場所へ、より顧客に近い場所へ等）
16. 海外進出（販路開拓）
17. 海外進出（仕入先、生産拠点の開拓）
18. 品揃えの工夫（色、サイズ、関連商品等種類の増加、種類の絞り込み、低価格品の導入等）
19. 売場の工夫（段差なし、季節感の演出等展示・陳列の工夫、レイアウト変更等）
20. リニューアル（店舗内外の改装、看板やのぼりの新調、売場の拡張、新社屋の建設等）
21. 他社との連携（農商工連携、共同商品開発、共同販売、技術提携、商店街の催事への参加等）
22. アンテナショップの出店
23. 展示会、物産展、総合展、ビジネスフェア、商談会等への出展
24. お試し（試食、試飲、試着、試乗、試聴など）の活用

25. 自社（店）で催事（展示会、創業祭、フェアなど）の開催
26. お得意先に対する支援（販売支援や経営指導等）
27. 最新の生産設備（機械、器具など）の導入
28. 多店舗化あるいは、営業所、支店等の増開設
29. 流通チャネル（代理店、卸売業、小売業等）の活用
30. 流通の川上あるいは川下への進出（製造卸、製造小売等の業態開発）
31. その他（ ）
32. 特に何もしていない

Q2. 上記Q1で、「32. 特に何もしていない」に○印をつけられた方にお尋ねします。販促活動等を考え、実施するに際して、どのようなことが妨げとなっていますか。（いくつでも）

01. 予算がない 02. 効果が見えない 03. やり方が分からない
04. 人材がいない 05. その他（ ）

Q3. 販促活動等を目的として、公的支援機関等の施策を活用されたことはありますか。

01. 活用経験あり 02. 支援策の存在は知っているが、活用経験なし 03. 支援策の存在を知らない

Q4. Q3の支援策の活用において、「01. 活用経験有り」または「02. 存在は知っているが、活用経験なし」と回答された方にお尋ねします。それらの支援策を、どのようにしてお知りになりましたか。（いくつでも）

01. 支援機関のホームページ 02. 支援機関のメルマガ 03. 支援機関からのDM、機関誌等
04. 経営支援員等からの情報提供 05. 知人からの情報提供 06. その他（ ）

Q5. Q3の支援策の活用において、「01. 活用経験あり」と回答された方にお尋ねします。どの支援策を活用されましたか。（いくつでも）

01. ベンチャーフェア 02. ザ・ビジネスモール、ザ・商談モール
03. 受発注ネットワークシステム 04. 中小企業パワーアッププロジェクト
05. エキスパートバンク 06. 中小企業活路開拓調査・実現化事業
07. 農商工等連携支援 08. ビジネスマッチングゲート
09. 海外進出支援事業 10. 各種認定制度（経営革新、知恵の経営等）
11. 窓口経営相談 12. その他（ ）

01. 自社にピッタリの支援策がない 02. 支援策の中身がよく分らない

03. 誰に相談してよいかわからない 04. 手続きが、なんとなく面倒そう

05. 申請等の時間が取れない 06. その他（ ）

--

業種	01. 農林水産業	02. 建設業	03. 製造業、加工業	04. 卸売業
	05. 小売業	06. 運輸業	07. 不動産業	08. 飲食店
	09. 宿泊業	10. 情報通信業	11. その他（	）
主な取扱 製・商品 （3 つ以 内）	01. 繊維製品（衣服、身の回り品を除く）	02. 化学製品	03. 鉱物・金属材料	
	04. 再生資源	05. 建築材料	06. 機械器具	07. 衣服身の回り品
	08. 農林水産物、同加工物	09. 飲食料品	10. 家具・建具・什器	
	11. 医薬品・化粧品	12. 対事業所向けサービス	13. 対個人向けサービス	
	14. 特産品、観光土産品等	15. その他（	）	
ここ3年の売上の状況 （東日本大震災前まで）	01. 大幅増加（20%以上）	02. やや増加	03. ほぼ横ばい	
	04. やや減少	05. 大幅減少（20%以上）	06. 分らない	
従業員数（パート等含む）	01. 1人～9人	02. 10人～19人	03. 20人～29人	04. 30人以上

Q10. 本調査の報告書を希望されますか（無料です）。 01. はい 02. いいえ

聞き取り調査にご協力いただける企業様、または本調査結果の報告書をご希望の企業様は、社名、電話番号、ご担当者名、ご住所のご記入をお願いいたします。報告書の送付は年明けになります。

貴社名		お電話番号	
ご担当者名	所属部署： お名前：		
ご住所	〒		

【訪問調査 お尋ねシート】

NO. ()

取材担当：

テーマ	人的販売 / インターネット活用 / 広報・広告宣伝 / オペレーション 海外進出 / その他 ()			
社 名			代表者名	
業 種			取扱商品	
資本金		年 商	従業員数	
住 所				
電話番号		ホームページ	http://	
付属資料	・会社案内パンフレット ・社長写真 ・社屋（社内）写真 ・その他 ()			
■ 自社を取り巻く環境の変化、当該販促活動に取り組もうとしたきっかけ、背景 ■ 実施した（している）受注・販促活動（具体的に） ■ 実施時に工夫した点、あるいは苦労話など ■ 実施した受注・販促活動の効果（顧客増、売上増等） ■ 同じようなことをしようと思う人へのアドバイス ■ 今後の展望（今後行いたい販促活動）				

終わりに

本調査・研究事業は、中小企業の売上高向上にお役に立つ受注及び販売の促進活動（販促活動等）の提言をテーマとして取り組みました。東日本大震災の影響が依然として続いており、今後の中小企業経営にとって売上高を伸ばすことは容易なことではありません。

本編でも触れていますように、少子・高齢化社会の進展、グローバル化の進展等は避けて通ることができません。押し寄せてくる荒波、難局を乗り切っていくためには、より高度な販促活動等が求められます。本報告書第2章で取りあげたいいくつかの販促活動等の展開ポイントや第3章で紹介した事例企業の取り組みを参考に、自社に合ったより質の高い販促活動等を組立てていただき、一步一步、確実に展開していただければ、売上高は必ず向上すると確信しています。

本報告書が中小企業経営の発展の一助となると共に、京都府内の中小企業様並びに支援機関、組織、団体等の皆さまと私ども（社）中小企業診断協会京都支部との懸け橋となり、京都府内経済の活性化、雇用促進等に向けてより強い、深い絆が結ばれることを祈念し、報告を終わらせていただきます。

（社）中小企業診断協会 京都支部
支部長 山脇康彦

本調査・研究事業の推進と報告書作成は、下記5名の京都支部会員で行いました。

【診断班氏名】

松井 宏次
藤井 健志
坂本 淳
足立 早恵子
山脇 康彦